

Sari Kumpu ja Marjo Vartiamäki

**Mikroyrityksen kasvun mahdollisuudet:**

Kehittämissuunnitelma rakennusalan mikroyritykselle

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritysjuridiikka

Tekijät: Sari Kumpu ja Marjo Vartiamäki

Työn nimi: Mikroyrityksen kasvun mahdollisuudet: Kehittämissuunnitelma rakennusalan mikroyritykselle

Ohjaaja: Tero Turunen

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 92

Liitteiden lukumäärä: -

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli tutkia mikroyrityksen kasvu- ja kehittämismahdollisuuksia sekä aikaansaada työn toimeksiantajalle, rakennusallalla toimivalle mikroyritykselle, toteuttamiskelpoinen kehittämissuunnitelma, jota case-yrittäjä voi hyödyntää kasvupyrkimyksissään.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin kasvuyrityksen määritelmään, kasvuyrittäjyyteen Suomessa, mikroyritysten kasvuun sekä erityisesti niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat liiketoiminnan kasvun tai toimivat sen esteenä. Mikroyrityksen kasvun mahdollisuuksina tarkasteltiin henkilöstön lisäämistä ja työllistämisen eri vaihtoehtoja, verkostoitumista sekä yhtiökumppanin hankkimista ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa hyödynnettiin runsaasti sähköisiä lähteitä, kirjallisuutta ja asiantuntijoiden haastatteluita, jotka toteutettiin sähköpostitse ja puhelimitse. Työn empiriaosuudessa kehittämistyön perustana hyödynnettiin vahvasti yrittäjän näkökulmaa kehittämissuunnitelmien hahmottelussa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaalisesti verkostoituneella yrittäjällä on useita muitakin hyviä verkostoitumisen mahdollisuuksia, jotka osaltaan tarjoavat kasvumahdollisuuksia. Onnistunut verkostoituminen edellyttää yrittäjien keskinäistä luottamusta, toimivaa vuorovaikutusta, yhteistä visiota, yhdensuuntaisia toimintatapoja ja arvoja. Verkostoyhteistyön toteuttaminen ja toteutuminen vaatii yrittäjältä aktiivisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Mikäli yksinyrittäjä kasvattaa liiketoimintaansa henkilöstöä lisäämällä, tarjolla on lukuisia työllistämisen vaihtoehtoja. Rakennusallalla toimivalle yksinyrittäjälle tuettua työllistämistä tai oppisopimustyöntekijää varten otettavampi vaihtoehto on ammattitaitoinen ja kokenut työntekijä, joka on varustettu oikealla asenteella eli sisäisellä yrittäjyydellä. Yhtiökumppanin valinnassa pätevät samat lainalaisuudet kuin verkostoyhteistyökumppanin valinnassa. Oikean yritysmuodon valintaan puolestaan vaikuttavat monet tekijät, muun muassa yhtiömuotojen verotus, vastuu kysymykset, toiminnan joustavuus, palkan maksu sekä voiton ja tappion jakaminen.

Avainsanat: yrittäjyys, kasvuyritykset, verkostoituminen, työllistäminen, yritysmuodot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Development of Entrepreneurship

Authors: Sari Kumpu and Marjo Vartiamäki

Title of thesis: Opportunities for growth in a micro company: Preparation of a development plan for a micro company in the construction business

Supervisor: Tero Turunen

Year: 2012

Number of pages: 92

Number of appendices: -

---

The subject of this functional thesis was to examine opportunities for growth and development in a micro company and to accomplish a feasible development plan for the client, which the client can take advantage of when seeking growth. The client is a micro company which operates in the construction business.

The theory section of the thesis deals with the definition of growth company, growth entrepreneurship in Finland, growth of micro companies, and, in particular, with factors making growth of business possible or preventing it. Increasing personnel, different forms of employment, networking and finding a partner and all that it involves were examined as opportunities for growth for micro companies. In the empirical part of the thesis, plenty of e-sources were utilized: literature and interviews of experts by e-mail and telephone. In this part of the thesis, also the client's views were strongly utilized as a basis for the development plan.

As a conclusion of the thesis, a socially networked entrepreneur has several other good opportunities for contacts that also offer opportunities for growth. Their use often depends on the entrepreneur's own activity. When the entrepreneur tries to increase their business, one noteworthy option is an employee equipped with experience, skills and the right attitude, i.e. intrapreneurship.

The same kinds of factors are valid when choosing either an associate or a partner of networking. You need mutual confidence, functional interaction, humor and a common vision, a similar view of the course of action, and the same values. Likewise, many factors have an influence on the choice of the right form of business, e.g. taxation, questions of liability, flexibility of operations, payment, and sharing profit or loss.

Keywords: entrepreneurship, companies in growth, networking, employment, forms of business

## SISÄLTÖ

|   |    |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä.....                          | 2  |
| Thesis abstract.....                                    | 3  |
| SISÄLTÖ .....   | 4  |
| KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....                        | 6  |
| 1 JOHDANTO .....  | 7  |
| 2 MIKROYRITYKSEN KASVUN MAHDOLLISUUDET JA ESTEET .      | 11 |
| 2.1 Käsitteiden määrittely.....                         | 11 |
| 2.2 Kasvu verkostoitumalla .....                        | 16 |
| 2.2.1 Verkostoitumisen tavoitteet ja hyödyt.....        | 19 |
| 2.2.2 Verkostoitumisen riskit .....                     | 21 |
| 2.2.3 Mikro- ja pk-yritysten verkostoitumismuodot ..... | 22 |
| 2.2.4 Yhteistyösuhteen kehitysvaiheet.....              | 24 |
| 2.2.5 Verkoston rakenne ja roolit .....                 | 25 |
| 2.3 Kasvu yritysmuotoa muuttamalla .....                | 27 |
| 2.3.1 Avoin yhtiö .....                                 | 30 |
| 2.3.2 Kommandiittiyhtiö.....                            | 32 |
| 2.3.3 Osakeyhtiö .....                                  | 33 |
| 2.3.4 Yritysmuotojen vertailu.....                      | 34 |
| 2.4 Kasvu henkilöstöä kasvattamalla .....               | 38 |
| 2.4.1 Palkkatuki ja Sanssi-kortti .....                 | 40 |
| 2.4.2 Muita tukimuotoja.....                            | 42 |
| 2.4.3 Oppisopimus .....                                 | 43 |
| 2.4.4 Vuokratyövoima .....                              | 45 |
| 2.4.5 Alihankinta .....                                 | 46 |
| 3 CASE-YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....                | 48 |
| 3.1 Case-yrityksen tausta.....                          | 48 |
| 3.2 Kohdealueen kysyntä.....                            | 50 |
| 3.3 Kohdealueen kilpailu .....                          | 51 |
| 3.4 Case-yrityksen SWOT-analyysi.....                   | 52 |
| 3.5 PESTE-analyysi .....                                | 56 |

|  |    |
|--|----|
| 3.5.1 Taloudelliset ja poliittiset tekijät.....  | 56 |
| 3.5.2 Ekologiset tekijät .....                   | 59 |
| 3.5.3 Teknologiset tekijät .....                 | 59 |
| 3.5.4 Sosiaaliset tekijät .....                  | 60 |
| 4 CASE-YRITYS .....                              | 61 |
| 4.1 Case-yritys ja verkostoituminen .....        | 61 |
| 4.2 Case-yritys ja henkilöstön lisääminen .....  | 66 |
| 4.3 Case-yritys ja yhtiömuodon muuttaminen ..... | 70 |
| 4.3.1 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö .....     | 71 |
| 4.3.2 Osakeyhtiö .....                           | 74 |
| 4.3.3 Uuden yrityksen perustaminen.....          | 76 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....                           | 81 |
| LÄHTEET .....                                    | 87 |

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1. Työllisyyden kehitys koon mukaan (Suomen Yrittäjät, 29.11.2011) .....   | 1  |
| Kuvio 2. Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä (Toivola 2006, 25) ..... | 19 |
| Kuvio 3. Pk-yritysyhteistyön monenkeskeisiä malleja. (Varamäki, 2002) .....      | 22 |
| Kuvio 4. Yrityksen verkostoroolit. (Valkokari ym. 2006, 31) .....                | 27 |
| Kuvio 7. Case-yrityksen SWOT-analyysi. ....                                      | 53 |
| <br>Taulukko 1. Työllistämisen esteet. (Mäki-Fränti 2006, 28) .....              | 1  |
| Taulukko 2. Alavuden ja Kuortaneen rakennuskannat. (Tilastotietokannat 2010.)    | 50 |

## 1 JOHDANTO

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä kartoitetaan mikroyrityksen realistisia kasvumahdollisuuksia. Työn tavoitteena on aikaansaada toteuttamiskelpoinen kehittämissuunnitelma, jota yrittäjä voi käyttää laajentumispyrkimyksissään päätöksenteon tukena. Kehittämissuunnitelman lähtökohtana on case-yrityksen ja -yrittäjän näkökulma ja mahdollisuudet liiketoiminnan kasvattamiseen kohdepaikkakunnalla. Varsinaiset konkreettiset kehittämistoimenpiteet on tarkoitus tehdä vasta myöhemmin liiketoiminnan kehittämissuunnitelman valmistumisen jälkeen, ja näin ollen ne rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

Mäki ja Pulkkinen (2000, 14) ovat tutkimuksessaan hahmottaneet yksinyrittäjän konkreettisia mahdollisuuksia kasvaa ja laajentaa toimintaansa. Heidän mukaansa yrittäjällä on kolme vaihtoehtoa; joko yrittäjä pyrkii parempaan tulokseen lisäämällä tehokkuutta ja kannattavuutta, kasvattaa liikevaihtoa tai perustaa uuden yrityksen. Tehokkuutta ja kannattavuutta yritys voi nostaa luopumalla kannattamattomasta toiminnasta tai kehittämällä tuotteitaan tai prosessejaan. Liikevaihdon kasvuun Mäki ja Pulkkinen näkevät monia keinoja. Ensinnäkin liikevaihtoa voi kasvattaa uuden henkilöstön palkkauksella, koneellista kapasiteettia lisäämällä, lisenssien myynnillä, franchising-sopimuksilla, alihankinnalla, verkostoitumalla tai uusien osakkaiden ottamisella yritykseen. Yrittäjä voi myös kasvattaa toimintaansa yritysmuotoa muuttamalla tai perustamalla uuden yrityksen entisen rinnalle.

Tämä opinnäytetyö keskittyy siihen, miten yrityksen kasvu ja laajentuminen voidaan saavuttaa liikevaihtoa kasvattamalla. Liikevaihdon kasvattamisen vaihtoehtoja lähestytään case-yrityksen näkökulmasta tarkoituksenmukaisuus- ja todennäköisyys perustein; verkostoitumisen, uuden henkilöstön palkkaamisen ja yhtiömuodon muuttamisen keinoin. Työssä huomioidaan case-yrityksen laajentumisen kannalta merkittävä toimintaympäristö, joka osaltaan paitsi rajoittaa myös mahdollistaa laajentumista.

Opinnäytetyössä kartoitetaan ensin lyhyesti yleisellä tasolla mikroyrityksen kasvun mahdollisuuksia ja esteitä Suomessa. Sen jälkeen paneudutaan kohteena olevan case-yrityksen kannalta mahdollisiin kasvun edellytyksiin. Aluksi tarkastellaan

liiketoiminnan kasvattamista verkostoitumalla muiden kohdealueella toimivien yrittäjien kanssa. Mikroyrityksen verkostoituminen tarjoaa monia mahdollisuuksia sekä kasvattaa liiketoimintaa että taata kysyntää pitkällä tähtäimellä. Paitsi verkostoituminen myös yhtiökumppanin hankkiminen ja yhtiömuodon muuttaminen on yksi varteen otettava mikroyrityksen laajentumisen vaihtoehto. Yritysmuodon muutosta koskevassa kappaleessa tarkastellaan, mitä mahdollisuuksia ja vaikutuksia yritysmuodon muutoksella on kasvuun sekä toisaalta muutoksen mukanaan tuomia haasteita. Kolmas ja konkreettisin mikroyrityksen kasvumahdollisuus on henkilöstön palkkaus. Henkilöstön palkkaukseen on tänä päivänä tarjolla lukuisia erilaisia vaihtoehtoja, joista tässä opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti yhteiskunnan tarjoamia palkkaukseen liittyviä tukimuotoja sekä oppisopimuskoulutusta, vuokratyövoiman ja alihankintayrityksen käyttöä henkilöstön palkkauksen sijasta.

Erilaisten kasvumahdollisuuksien tarkastelun jälkeen paneudutaan case-yrityksen toimintaympäristöön. Pienellä paikkakunnalla toimiva mikroyritys on lujasti sidoksissa toimintaympäristöönsä ja toimintaympäristö asettaa erilaisia haasteita muun muassa ammattitaitoisen henkilöstön tai luotettavan yhtiökumppanin hankkimiseen. Toimintaympäristöä koskevassa osiossa on kartoitettu yrityksen laajempaa toimintaympäristöä PESTE-analyysin avulla sekä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä SWOT-analyysin kautta.

Teoreettisen tarkastelun, PESTE- ja SWOT-analyysien jälkeen saatuja näkökulmia sovelletaan case-yrityksen toimintaan ja mahdollisuuksiin. Case-yritykselle pyritään esittämään mahdollisimman laajasti eri laajentumisvaihtoehtojen mahdollisuuksia, etuja ja haittoja nimenomaan yrityksen lähtökohtiin peilaten. Kehittämissuunnitelmassa keskitytään kartoittamaan yrittäjälle erilaisia mahdollisuuksia liiketoiminnan laajentamiseen. Kehittämissuunnitelmassa ei kuitenkaan anneta neuvoja konkreettisten toimien, esimerkiksi työsopimuksen solmimisen, verkostoitumissopimusten tai yhtiömuotojen verotuksen suhteen. Case-yrityksen tarkastelun jälkeen tiivistetään saadut johtopäätökset ja suositellaan toimenpiteitä, joiden avulla case-yritys voisi laajentua ja kasvattaa liiketoimintaansa. Lopuksi esitellään opinnäytetyön yhteydessä heränneitä ajatuksia mahdollisista jatkotutkimuksista.



Kyseessä on Etelä-Pohjanmaalla, Kuusiokuntien alueella toimiva, vuonna 2006 perustettu, rakennusalan toiminimi. Yrityksellä ei ole omistajayrittäjän lisäksi palkattua henkilöstöä, mutta yritys työllistää tällä hetkellä vakituisesti yhden alihankintayrityksen. Koska yrityksen kysyntä on vuosien myötä tasaisesti kasvanut, yrittäjä on tullut tilanteeseen, jossa hänen on pakko laajentaa toimintaansa ja hankkia lisää henkilöstöä vastaamaan kasvavaan kysyntään. Yrityksellä on mahdollisuus palkata lisää työntekijöitä. Ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen on yksinyrittäjälle aina suuri kynnyks. Lisäksi palkkaukseen on olemassa lukuisia vaihtoehtoja, joiden selvittämiseen kuluu runsaasti yrittäjän aikaa.

Yrittäjällä on potentiaalinen yhtiökumppani, jonka kanssa liiketoiminnan laajentaminen olisi mahdollista toteuttaa erilaisin keinoin, esimerkiksi yritystoimintojen yhdistämisellä tai uuden yrityksen perustamalla. Yrittäjän tulee kuitenkin pohtia sekä niitä tekijöitä, joita yhtiökumppanin valinnassa on huomioitava että sopivan yhtiömuodon valintaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yrittäjälle realistinen kehittämissuunnitelma, jota yrittäjä voi käyttää päätöksenteon tukena liiketoiminnan laajentamisessa. Kehittämissuunnitelman lähtökohtina ovat niin mahdollisen yhtiökumppanin ottaminen ja yhtiömuodon muutos kuin ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen.

Opinnäytetöissä mikroyrityksen laajentumista ja kasvun edellytyksiä on tutkittu melko vähän. Yksi mikroyrityksen kasvuun liittyvä opinnäytetyö on Maija-Leena Järven ja Tiina Oinaan Jyväskylän ammattikorkeakouluun tekemä ”Mikroyrityksen kasvu”. Kyseisessä työssä mikroyrityksen kasvua tarkastellaan lähinnä oppimisen näkökulmasta. (Järvi & Oinas 2009, 4-5.) Toinen mikroyrityksen liiketoiminnan laajentamiseen keskittyvä opinnäytetyö on Heidi Kaukkilan ”Yritystoiminnan laajentaminen”. Työn tavoitteena on ollut aikaansaada liiketoimintasuunnitelma rakennusalan mikroyritykselle. Liiketoimintasuunnitelman lähtökohtana on yritystoiminnan laajentaminen, kehittäminen ja ensimmäisen työntekijän palkkaaminen. (Kaukkila 2009, 6.) Työssä kuitenkin paneudutaan melko suppeasti toiminnan laajentamiseen liiketoimintasuunnitelman kautta ja keskitytään laajasti

pelkästään liiketoimintasuunnitelman teoriaan. Teorian soveltaminen case-yritykseen jää kuitenkin vähäiseksi. Työntekijän palkkaamisen ohella työssä ei ole esitetty mitään konkreettisia vaihtoehtoja liiketoiminnan kehittämiseksi tai laajentamiseksi. Mikroyrityksen kasvun kannalta olennaisiin asioihin keskittyvä pro gradu -tutkielma on Mikko Revon ”Mikroyrittäjä ja yrityksen kasvu”. Pro gradu -tutkielmassaan Repo selvittää Lew Perrenin malliin pohjautuen keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat mikroyrityksen kasvuun ja kasvun esteisiin. Tutkimuksen taustalla on mikroyritysten yleisesti vähäinen kasvuhaluus. (Repo 2010, 121.)

## 2 MIKROYRITYKSEN KASVUN MAHDOLLISUUDET JA ESTEET

### 2.1 Käsitteiden määrittely

**Mikroyritys.** EU-suositusten mukaisesti mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka työntekijämäärä alittaa 10 henkilöä, ja sen liikevaihto tai taseen loppusumma on maksimissaan 2 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton eli joko yritys on täysin itsenäinen tai yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai yli ei ole sellaisten yrityksen omistuksessa, joita ei voida määritellä joko pk-yritykseksi tai pieneksi yritykseksi määritelmää. (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 14,16.)

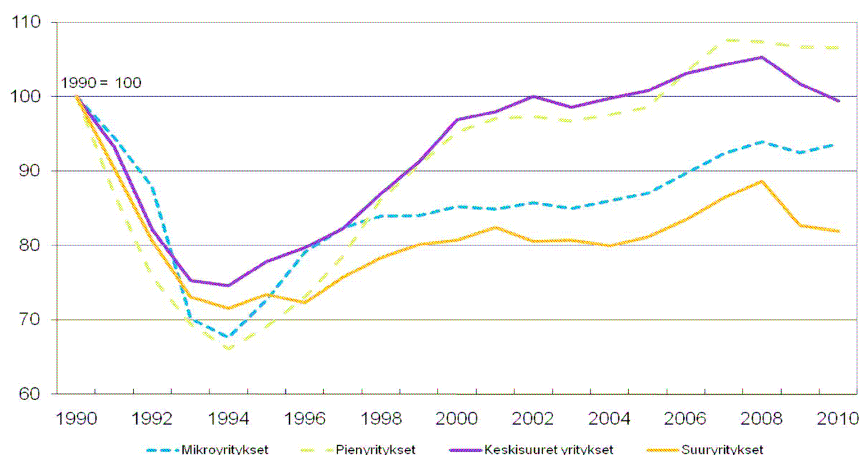
**Pieni yritys.** Pieneksi yritykseksi lasketaan yritys, jonka työntekijämäärä alittaa 50 henkilöä, ja sen liikevaihto tai taseen loppusumma on maksimissaan 10 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton eli joko yritys on täysin itsenäinen tai yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai yli ei ole sellaisten yrityksen omistuksessa, joita ei voida määritellä joko pk-yritykseksi tai pieneksi yritykseksi määritelmää. (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 14,16.)

**Keskisuuri yritys.** Keskisuureksi yritykseksi EU-suositusten mukaan määritellään yritys, jonka työntekijämäärä alittaa 250 henkilöä, ja sen liikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on maksimissaan 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen tulee olla riippumaton eli joko yritys on täysin itsenäinen tai yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 % tai yli ei ole sellaisten yrityksen omistuksessa, joita ei voida määritellä joko pk-yritykseksi tai pieneksi yritykseksi määritelmää. (Pk-yritysten uusi määritelmä 2006, 14,16.)

**Kasvuyritys.** OECD/Eurostat määrittelee kasvuyritykseksi yrityksen, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkeä ja joka seuraavien kolmen vuoden aikana kasvattaa työvoimaansa yli 20 % vuodessa. (Kasvuyrityskatsaus 2011, 16.) Tässä opinnäytetyössä kasvuyrityksiksi määritellään myös alle 10 henkilöä työllistävät, mutta työvoimaansa lyhyellä tähtäimellä kasvattavat yritykset.

Vuonna 2010 Suomessa oli yhteensä 318 951 yritystä. Mikäli alkutuotantoyritykset (maa-, metsä- ja kalatalous) jätetään pois, yritysten lukumääräksi jää 262 548. Niistä alle 10 työntekijän yrityksiä on 245 099 eli 93,4 %. Pienyrityksiä on 14 514 (5,5 %), keskisuuria 2 321 (0,9 %) ja suuryrityksiä 614 (0,2 %). (Suomen yrittäjät 2011.)

Pk-yritykset ovat erittäin tärkeitä Suomen kansantaloudelle, koska niiden työllistävä vaikutus on noin 63 % koko yrityssektorin työntekijöistä. Myös yritysten yhteenlasketusta 350 miljardin euron liikevaihdosta yli puolet (52 %) syntyy pk-yrityksissä. Pk-sektorin osuus BKT:sta on reilu 40 %. Erityisesti pk-yritykset ovat lisänneet henkilöstöään viime vuosikymmenen puolivälistä. Uusista yrityksiin syntyneistä työpaikoista peräti kolme neljästä on syntynyt pk-yrityksiin. Pienet yritykset ovat lisänneet henkilöstöään 62 %, keskisuuret 41 % ja mikroyritykset 39 %. Suurten yritysten henkilöstön lisäys on ollut 24 %. Alla olevasta kuviosta näkyy työllisyyden kehitys yrityksen koon mukaan. (Suomen yrittäjät 2011.)



Kuvio 1. Työllisyyden kehitys koon mukaan (Suomen Yrittäjät, 29.11.2011)

Työministeriön (2009, 6) katsauksen mukaan Suomessa oli vuosina 2006-2009 691 kasvuyritystä, joista räjähdysmäisesti eli 100 % kasvoi vain 23 yritystä toisin sanoen alle 0,2 % kasvuyrityksistä. Kyseessä olevan. ajankohdan talouskriisi laski kasvuyritysten määrää. Yhteensä nämä kasvuyritykset loivat kuitenkin 51 164

uutta työpaikkaa vuosina 2006-2009 eli noin puolet ajanjakson työllisyyden lisäyksestä. Katsauksen (2009, 6) mukaan kasvuyrityksiä ei pystytty kategorisoimaan, vaan ne ovat kaikenkokoisia ja -näköisiä. Muutamia yhteisiä nimittäjiäkin toki löytyy. Kasvuyritykset olivat pääsääntöisesti nuoria, alle 10 vuoden ikäisiä, ne olivat pieniä eli työllistivät lähtökohtaisesti alle 20 henkilöä ja 70 % yrityksistä toimi palvelualalla. Lisäksi kasvuyritysten henkilöstö oli keskimääräistä pidemmälle koulutettua. Huomattava seikka on myös se, että noin puolet kyseessä olevista kasvuyrityksistä on saanut jonkinlaista julkista tukea. Ne ovat suuremmalla todennäköisyydellä myös riskipääomasijoittajien kiinnostuksen kohteita. (Kasvuyrityskatsaus 2011, 6-7.)

Kasvuyritykset ovat tärkeitä Suomen kansantaloudelle, koska ne synnyttävät Suomeen lisää tuottavuutta ja työpaikkoja ja lisäävät näin suomalaisten hyvinvointia. Laukkasen (2007, 27) mukaan niitä tarvitaan globalisoituneessa maailmassa vahvistamaan taloutemme kilpailukykyä ja monipuolistamaan sen rakenteita. Suomalaisten yritysten tulisi kyetä siirtämään huippuosaamista ideatasolta käytäntöön ja synnyttää uutta, lisäarvoa tuottavaa liiketoimintaa. Laukkasen (2007, 19) näkemys on, että nämä kysymykset eivät ratkea sillä, että syntyy uusia, 1-2 henkeä työllistäviä mikroyrityksiä tai pelkästään kotimaan markkinoille suuntautuvia pk-yrityksiä, vaan erityisesti kansainväliseen liiketoimintaan suuntautuvia pk-yrityksiä.

Tsupari (2011) tuo kuitenkin asiaan uuden näkökulman. Hänen mielestään mikroyritykset ovat kansantalouden ja työllisyyden parantamisessa täysin unohdettu voimavara, jonka suhteen hallituksen pitäisi ryhtyä pikaisesti tekemään muutoksia hallitusohjelmaan ja turvaamaan näin myös mikroyritysten kasvu ja pääsy kansainvälisille markkinoille. Vaikka mikroyritysten kasvu ja kehittäminen ei edistäisikään merkittävästi kansantalouden kasvua, on niiden kasvu perusteltavissa muilla syillä. Revon (2010, 3) mukaan yksinyrittäjän liiketoiminta on aina erittäin haavoittuvaista ja yrittäjälle raskasta ja uuvuttavaa. Lisäksi yrityksen koon kasvattaminen lisää sidosryhmien luottamusta ja luo liiketoiminnalle vakautta ja yrittäjälle vaurautta. Kasvava, vakavarainen yritys voi olla myös kiinnostava sijoitus- tai myyntikohde yrittäjän luopuessa yritystoiminnasta. Yleensä tällaiset

yrietykset lopetetaan tai toiminta myydään alihintaan, eikä yrittäjä saa elämäntyöstään käytännössä mitään.

Suomessa ongelmana on kuitenkin kasvuyrietysten ja kasvuhaluukkuuden vähäisyys. Työministeriön (2009, 11) katsauksen mukaan kasvuyrietyksille näyttäisi olevan hyvät toimintaedellytykset. Katsauksessa puhutaankin professori Erkko Aution tiivistämästä Suomen paradokseista. Sen mukaan kansainvälisestäkin vertaillen edellytykset suomalaiselle kasvuyrittäjyydelle näyttäisivät olevan hyvät ja asenteet sitä kohtaan myönteisiä. Silti kasvuyrittäjien osuus kaikista yrittäjistä on meillä useita Euroopan maita ja kaikkia Pohjoismaita alhaisempi. (Kasvuyrietykskatseus 2011, 11, 38.) Myös Laukkanen (2007, 21-23) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa muun muassa kansainvälisessä GEM-yrittäjyyystutkimuksessa on havaittu, että Suomessa on lukumääräisesti melko paljon yrietyksiä sekä yrietyksaktiivisuutta, jota ei voida pitää vähäisenä. Tutkittaessa kasvuhaluukkuutta yrietystoimintaa valmistelevien ja yrietystoiminnan juuri aloittaneiden yrittäjien keskuudessa ilmeni, että suomalaisten yrittäjien kasvuhaluukkuus oli pienempi kuin yrittäjillä muissa Pohjoismaissa ja USA:ssa. GEM-havaintoja ovat tukeneet myös lukuisat muut Suomessa suoritettut tutkimukset. (Laukkanen 2007, 23.) GEM-yrittäjyyystutkimuksessa havaittiin myös, että kasvuhaluinen yrittäjyyys on sitä suurempaa, mitä kehittyneemmässä talous- ja innovaatioympäristössä yrietyks toimii. Suomalaisten yrittäjien kasvuhaluttomuutta tällä ei kuitenkaan kyetä selittämään, koska Suomi on tutkimus- ja kehityspanostuksissaan maailman kärkeä (Varamäki, Saarakkala & Tornikoski 2007, 14).

Kasvuhaluttomuuden syitä voidaan Varamäen ym. (2007, 14) mukaan osittain selittää muun muassa kasvun odotetuilla seurauksilla: yrittäjän oman työmäärän ja riskien kasvamisella, ammattitaitoisen työvoiman puutteella sekä toisaalta sillä, että työntekijöistä on tarvittaessa hankalaa päästä nopeasti eroon. Yrittäjät saattavat myös tuntea pelkoa heikentyvästä työpaikan ilmapiiristä, mikäli työntekijöiden määrä kasvaa. Kasvuhaluttomuutta aiheuttaa myös ajatus siitä, että organisaatiosta tulee vaikeasti hallittava ja rahoittajista riippuvainen.

Kasvuhaluttomuutta selitetään myös sillä, että kasvua ja innovatiivisuutta tukeva yrityskulttuuri on Suomessa vielä varsin ohut, on pulaa pääomasijoittajista sekä rahoitusta ja kriittistä liiketoimintaosaamista yrityksiin siirtävistä bisnesenkeleistä ja sarjayrittäjistä. Lisäksi innovatiivisille tuotteilla ja palveluilla on Suomessa varsin rajalliset markkinat (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012).

Repo (2010, 121) on pro gradu –tutkielmassaan päätenyt tarkastelemaan mikroyrityksen kasvua sekä kasvuun ja kehitykseen vaikuttavia tekijöitä pääosin Perrenin (1999, 369) mikroyrityksen kasvuun vaikuttavien tekijöiden mallin avulla. Tutkimuksessaan Perren (1999,369) havaitsi, että mikroyrityksen kasvuun vaikuttavat muun muassa tuotteiden ja palveluiden kysyntä, resurssien saatavuus, yrittäjän taito johtaa kasvua ja yrittäjän oma kasvumotivaatio. Edellä mainitut neljä kasvutekijää ovat Perrenin (1999, 366) mielestä hyvin monen eri osatekijän seurausta. Tällaisia osatekijöitä ovat muun muassa riskinottokyky, yrittäjän halu menestyä ja olla oman itsensä herra, perheen tuki, suotuista kilpailutilanne, ammattitaitoiset työntekijät, toimiva suhdeverkosto ja innovatiivisuus ja niin edelleen. Perrenin näkemys on, että mikroyrityksen kasvu ei ole niinkään selkeiden kasvuaskelten seurausta, vaan pikemminkin sopeutumista uusiin tilanteisiin. Mikroyrityksen kasvua tukemaan tarvittaisiin oikein ajoitettuja ja yritykselle räätälöityjä tukitoimia. Kasvuyrittäjyysspoliittisilla standarditoimenpiteillä ei välttämättä kyetä vastaamaan mikroyrittäjien tarpeisiin. (Perren 1999, 366.)

Myös Kallio (2002, 95) on päätenyt teoksessaan samankaltaisiin havaintoihin. Hän on tutkinut muun muassa Per Davidsonin yrityksen kasvumallia ja päätenyt siihen, että pienen yrityksen kasvumotivaation taustalla on niin yrittäjän kyky ja tarve kehittää ja kasvattaa yritystään kuin markkinoiden luoma tilaisuus. Kallio jakaa yrittäjän kyvyt, tarpeet ja tilaisuuden subjektiivisiin ja objektiivisiin luokkiin. Jos yrittäjä kokee omat kykynsä vahvoiksi, sitä suurempi on hänen tarpeensa kasvattaa yritystään. Toisaalta samalla yrittäjä kokee myös markkinoiden tarjoaman tilaisuuden suotuisaksi. Objektiivisuudella Kallio tarkoittaa esimerkiksi yrittäjän koulutustasoa. Koulutus lisää yrittäjän itseluottamusta ja sitä kautta kasvattaa kasvumotivaatiota. Kallio lisää kuitenkin yhdeksi kasvumotivaation tekijäksi vielä yrittäjän käsityksen riittävistä ansioista. Juuri ja juuri toimeentulevalla

yrittäjällä kasvumotivaatioita voi lisätä myös mahdollisuus kasvattaa ansioitaan. (Kallio 2002, 95-96.)

Revon mukaan (2010, 117) mikroyritys voi kasvaa, vaikka kaikki edellä luetellut Perrenin (1999.366) määrittelemät kasvutekijät eivät olisi yhtä aikaa olemassa, mutta vahva kasvu edellyttää niiden kaikkien yhteisvaikutusta. Revon (2010, 84-87) mukaan kasvua hidastavia ja suorastaan estäviä tekijöitä ovat edellä mainittujen kasvutekijöiden puuttumisen ohella mikroyritysten liiallinen paikallisuus, yhteistyön vähäisyys, yrittäjän liiallinen kietoutuminen liiketoimintaan ja toiminnan vähäinen strateginen suunnittelu. Repo on tutkielmassaan viitannut siihen, että useiden tutkimusten mukaan suuri osa yksinyrittäjistä ei halua laajentaa toimintaansa, vaan yksinyrittäjäyys on täysin tietoinen ja haluttu valinta. Työntekijän palkkaamista pidetään liikaa riskejä sisältävänä sitoumuksena ja pelkoa herättävät muun muassa irtisanomisen vaikeus ja kalliit palkan sivukulut. (Repo 2010, 36.) Revon (2010, 36) mukaan Laxell (2007) on todennut, että on täysin selvää, että yksinyrittäjältä puuttuvat kasvun edellytykset, mikäli halukkuutta työntekijän palkkaamiseen ei löydy. Toisena syynä yksinyrittäjän kasvun esteeksi Repo (2010, 36) ilmaisee Mäki-Fräntin (2006, 48) tavoin sen, että yrittäjä on yrityksensä kehittämisessä melko yksin, eikä hänellä ole yrityksen sisällä ketään, kenen kanssa käydä keskustelua yrityksen toiminnan kehittämisestä.

## **2.2 Kasvu verkostoitumalla**

Yksi liiketoiminnan laajentamisen muoto on verkostoituminen. Seuraavassa kuvataan verkostoitumista, sen tavoitteita, etuja ja riskejä. Sen jälkeen paneudutaan mikro- ja pk-yritysten verkostoitumisen muotoihin ja verkostojen rakenteisiin ja eri toimijoiden rooleihin verkostossa.

Verkostoituminen voidaan määritellä lukemattomin tavoin. Yritystoiminnassa verkostoituminen nähdään kahden tai useamman yrityksen välisenä yhteistyönä tai strategiana, jonka avulla osapuolet saavuttavat hyödynnettäviä etuja paremmin, kuin jos kukin yritys toimisi erikseen (Yritys-Suomi, 2008). Toivola (2006, 9-19) näkee verkostoitumisen tavallista yhteistyötä syvempänä ja monimuotoisempana



strategisena kumppanuutena, jonka keskeisenä tekijänä on kumppaneiden välinen, molemminpuolinen luottamus. Verkostoitumisen perusideana myös Toivola pitää sitä, että yhdessä on helpompi saavuttaa jotakin, mihin yritys ei välttämättä kykenisi yksin (Toivola 2006, 13).

Toivolan (2006, 17) käsityksen mukaan verkostoituminen on prosessi, jossa yhdistetään yritysten välisiä tietoja ja osaamista siten, että sillä saavutetaan lisäarvoja ja kasvatetaan kilpailukykyä. Kilpailukyvyn kasvu taas perustuu siihen, että verkostoituneessa yritystoiminnassa kukin yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen ilman omien resurssien hajottamista eri toimintoihin, esimerkiksi markkinointiin (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila, 2000, 3; Toivola 2006, 13). Verkostoitumista voidaan kuvailla yritysten väliseksi yhteistoiminnaksi, jonka avulla pienet yritykset voivat saavuttaa suuren yrityksen etuja ilman byrokratiaa ja muutosjäykkyyttä (Toivola 2006, 10).

Tsupari (2003, 7) puolestaan painottaa, että verkostoitunut yritystoiminta on paitsi strategista kumppanuutta ja yhteistyötä tuotannossa taikka tuotantoa tukevissa ydinprosesseissa, myös kehittyntä ja tiivistä vuorovaikutusta, joka luo edellytykset luottamuksen syntymiselle, tiedon siirtymiselle ja oppimisen tehostumiselle. Lisäksi Tsupari (2003, 7) korostaa, että verkostoituminen on tavoitteellista, pitkäaikaista, jatkuvaa ja säännöllistä yhteistyötä, jonka edellytyksenä on yhteisen arvo- ja ajattelumaailman jakaminen. Näin ollen mitään kertaluonteista tai satunnaista yhteistyötä, kilpailutukseen perustuvaa alihankintaa tai pelkästään toista osapuolta hyödyttävää yhteistoimintaa ei voida pitää verkostoitumisena.

Varamäen ja Kohtamäen mukaan (2006, [viitattu 28.12.2011]) termi verkostoituminen ei ole riittävän informoiva, koska verkostoitumista esiintyy eri tasoilla; yritysten välillä, yritysten sisällä ja yksilöiden välillä. Toivola (2006, 25) puolestaan jakaa pienen yrityksen verkostotyyppit voidaan vertikaalisiin, horisontaalisiin, vaihdanta-, vuorovaikutus- sekä sosiaalisiin verkostoihin. Vertikaaliset verkostot ovat saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan. Vertikaalinen yrityssuhde perustuu hajauttamisen ja erikoistumisen hyödyntämiseen (Ollus ym. 2000, 50). Horisontaalisessa

verkostossa saman toimialan kilpailijat toimivat yhteistyössä ja rinnasteisia resursseja yhdistetään suuremman volyymin saavuttamiseksi (Ollus ym. 2000, 50).

Vaihdantaverkostot muodostuvat yhteistyöstä, joka perustuu tuotantoon tai kaupankäyntiin. Vaihdantaverkoston toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutusverkostot että sosiaaliset verkostot. Vuorovaikutusverkostot muodostuvat yrityksistä taikka sellaisista yksilöistä, joiden kanssa yritys ei tee kauppaa, vaan saa ja vaihtaa tietoa. Esimerkkeinä tällaisista tahoista voidaan mainita esimerkiksi pankit, tilitoimisto ja erilaiset konsultit tai konsulttitoimistot. (Toivola 2006, 24.) Sosiaalinen verkosto muodostuu puolestaan nimensä mukaisesti yrittäjän sosiaalisista suhteista. Laukkasen (2007, 93) mukaan juuri näitä suhteita voidaan pitää verkostoitumisen parhaana lähtökohtana. Nämä suhteet saattavat juontaa juurensa aiempaan työ- tai opiskeluelämään tai yhteisöihin, joissa ihmiset tapaavat ja oppivat tuntemaan toisiaan. Laukkasen (2007, 92) näkemys on, että näin syntyneet sosiaaliset suhteet saattavat olla yritystoiminnan kannalta jopa merkittävämpiä kuin sellaiset ”ideaalit” markkinatilanteet, joita verkostojen kautta aukeaa. Sosiaalisia taitoja voidaankin pitää yhtenä menestyvän yrittäjän perusedellytyksistä. Myös Toivola (2006, 24) korostaa yrittäjän omien sosiaalisten suhteiden merkitystä liiketoiminnassa. Toivola näkee henkilökohtaiset verkostot etenkin pienyrittäjille tärkeinä resurssien hankintaväylinä ja tukiverkkona, johon voi luottaa vaikeissakin tilanteissa. Erityisen tärkeänä Toivola näkee yrittäjän kyvyn rakentaa ja kehittää verkostojaan.

| VERKOSTOTYYPPI           | KUVAUS  |
|--------------------------|---|
| Vaihdantaverkosto        | Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.      |
| Vuorovaikutusverkosto    | Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoa.                                     |
| Sosiaalinen verkosto     | Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken. |
| Horisontaalinen verkosto | Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.                                 |
| Vertikaalinen verkosto   | Saman arvoketjun jäseniä, joissa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.                                  |

Kuvio 2. Yhteenveto pienten yritysten verkostotyypeistä (Toivola 2006, 25)

### 2.2.1 Verkostoitumisen tavoitteet ja hyödyt

Verkostoitumiseen on olemassa useita syitä. Verkostoitumalla yritykset pyrkivät saavuttamaan muun muassa kustannusetuja niin, että esimerkiksi tuotantoketjun kustannustehokkuus paranee kilpaileviin tuotantoketjuihin verrattuna. Toisaalta voidaan tavoitella liiketoiminnan kasvua tai kokonaan uuden liiketoiminnan synnyttämistä. Lisäksi verkostot toimivat hyvänä oppimisympäristönä. (Toivola 2006, 13; Vesalainen 2006, 16-17; Pk-yrityksen riskienhallinta, 1998.) Vesalainen (2006, 17-18) pitää verkostoitumisen tavoitteina myös pyrkimystä riskin jakamiseen tai vähentämiseen, uusien markkinoiden saavuttamista taikka nopeampana pääsynä markkinoille, uuden teknologian omaksumista, toisiaan täydentävien tietojen ja taitojen yhdistämistä, kapasiteetin tehokkaampaa hyödyntämistä ja prosessien toimintavarmuuden lisäämistä. Ollus ym. (2000, 3) näkee verkostoitumisen tärkeänä keinona mukautua alati muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja kykynä vastaamaan markkinoiden lisääntyneeseen nopeusvaatimukseen. Muita verkostoitumisen tavoitteita ovat myös joustavuus, asiantuntemuksen hankkiminen ja järkevä työnjako (Pk-yrityksen riskienhallinta, 1998.)

Varamäen ym. (2006, [viitattu 28.12.2011]) mukaan verkostoitumisella saavutetaan erilaista lisäarvoa yrityksen elinkaaren vaiheesta riippuen. Esimerkiksi yrityksen perustamisvaiheessa liikeidea voi rakentua useamman yrityksen osaamisen ja resurssien varaan ja verkostoituminen voi mahdollistaa yritykselle nopean pääsy markkinoille ja jakelukanaviin. Kasvuvaiheessa yritys voi kanavoida kasvun verkostolle. Tällä mahdollistetaan liikevaihdon ja volyymin kasvu joustavasti ja kustannustehokkaasti ilman oman yrityksen kasvattamista. Positiivista tässä kasvustrategiassa on myös kustannustietoisuuden lisääntyminen ja jaettu riski. (Varamäki ym. 2006, [viitattu 28.12.2011].)

Toivolan (2006, 93) mukaan verkostoituminen edellyttää yrittäjän aktiivisuutta, luovuutta pitkäjänteisyyttä, avoimuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta sekä kykyä herättää luottamusta. Ehdottoman tärkeitä on myös yrittäjän kyky rakentaa ja kehittää verkostojaan. Verkostoyrittäjyys perustuu sosiaaliseen kanssakäymiseen, vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentamiseen, joten hyvät sosiaaliset taidot ovat ehdoton edellytys verkostossa toimivalle yrittäjälle. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi Toivola (2006, 45) korostaa yrittäjän roolia mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana.

Varamäen ym. (2006, [viitattu 28.12.2011]) näkemyksen mukaan onnistunut verkostoituminen edellyttää verkostokumppaneiden yhteisiä, realistisia tavoitteita. Lisäksi Varamäki painottaa verkostokumppaneiden huolellista valintaa ja korostaa aiempien henkilökontaktien merkitystä luottamuksen syntymisessä ja hyvässä keskinäisessä kommunikaatiossa. Varamäen mukaan onnistunut verkostoyhteistyö syntyy kunkin osapuolten sitoutumisesta ja aktiivisuudesta sekä pitkäjänteisyydestä verkostoyhteistyössä. Resurssien ja osaamisen tulee täydentää toisiaan ja olla liiketoiminnallisesti yhteensopivia. Kullakin osapuolella tulee olla verkostolle jotakin lisäarvoa annettavanaan. (Varamäki ym. 2006, [viitattu 28.12.2011].)

Hakanen (2006, [viitattu 16.01.2012]) tiivistää onnistuneen verkostoitumisen edellytykset siten, että kullakin verkostossa toimivalla yrityksellä tulee olla saavutettavissa oleva bisnes-hyöty sekä yhteinen visio ja yhdensuuntaiset toimintatavat, arvot ja yhdenmukainen strategia, jolla päämäärä saavutetaan.

Tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta, keskinäistä luottamusta ja sellaisia sosiaalisia suhteita, joissa keskinäisellä huumorillakin on keskeinen sijansa. Lisäksi Hakanen painottaa tilanteeseen sopivan johtamisen merkitystä. Hakasen näkemys on, että verkosto tarvitsee yhden tai jopa useamman aktiivisen toimijan, yhteiset pelisäännöt ja jatkuvaa yhteydenpitoa verkostotoimijoiden välillä sekä riittävää toiminnan ja tulosten seuranta. (Hakanen 2006, [viitattu 16.01.2012].)

### **2.2.2 Verkostoitumisen riskit**

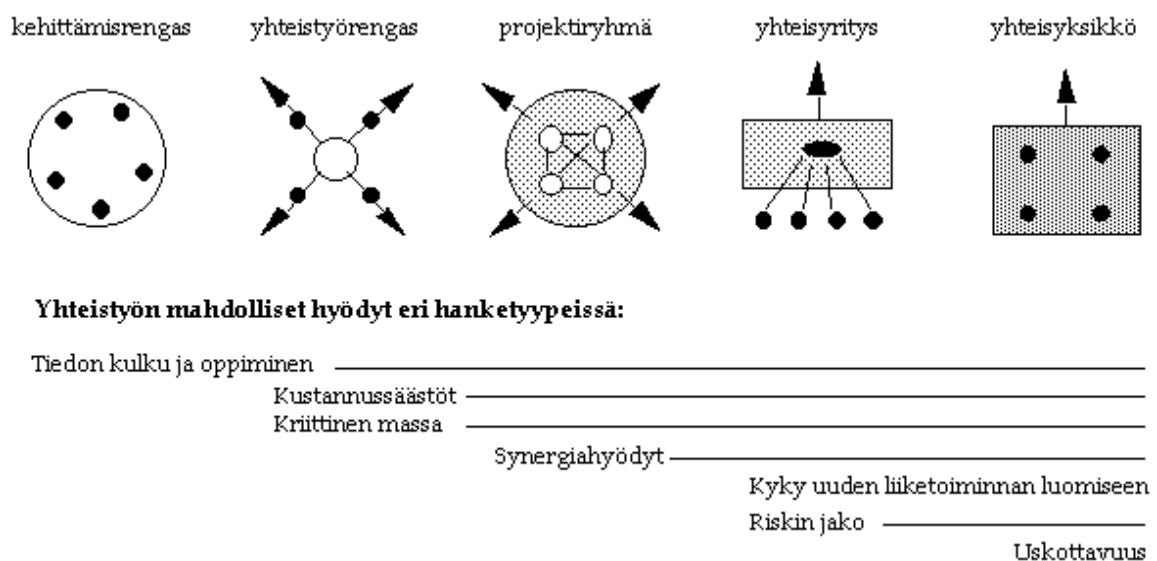
Onnistunut verkostoyhteistyö sisältää runsaasti erityyppisiä riskejä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi verkostoyritysten heikko sitoutuminen keskinäiseen yhteistyöhön ja me-hengen puuttuminen, selkeän vetäjäyrityksen puuttuminen, selkiytymättömät tavoitteet tai rahoituksen puute. Ongelmia voi aiheutua myös siitä, että yrittäjällä ei ole riittävää tietoa oman yrityksensä tilasta; toisin sanoen osaamisesta, heikkouksista ja vahvuuksista. Epäonnistuminen on aiheutua myös riittämättömästä toimintaympäristön tuntemuksesta. Muita mahdollisia riskitekijöitä verkostoyrityksille voi aiheutua muun muassa tiedon kulussa, prosessien- ja laadunhallinnassa. (Pk-yritysten riskienhallinta, 1998.)

Ollus ym. (2000, 120) pohtivat verkostoitumisen synnyttämiä riskejä myös ulkoistamisen näkökulmasta. Mikäli yritys keskittyy itse pelkästään niihin toimintoihin, joista saadaan suurin taloudellinen hyöty ja ulkoistaa muut yrityksen perustoiminnot, on olemassa vaara, että yrityksestä jää jäljelle lopulta pelkkä tyhjä kuori. Käytännössä sen olemassaolo voi olla uhattuna ydintoimintojen ulkoistamisen seurauksena. Lisäksi Ollus ym. (2000, 120) mainitsee eräänä riskitekijänä sen, että verkostomaisessa toiminnassa tyypillinen imuohjattu tuotantomalli saattaa kuormittaa hankkijaketjun viimeisen yrityksen resursseja hyvin epätasaisesti esimerkiksi siten, että varastoriski siirretään verkostossa pelkästään yhden yrityksen kannettavaksi. Tällöin pienyritykselle muodostuu tilanne, jossa pienyrityksen toiminnalla mahdollistetaan suuryrityksen joustavuus.

Liian vakiintunut verkostoyhteistyö saattaa myös estää innovatiivisuutta, kasvua ja muutosta. Näin verkostoyhteistyö saattaa osaltaan jopa aiheuttaa niitä heikkouksia, joista verkostoitumisella alun perin pyrittiin pääsemään eroon. (Ollus ym. 2000, 120.)

### 2.2.3 Mikro- ja pk-yritysten verkostoitumismuodot

Varamäen ym. (2006, [viitattu 28.12.2011]) tyypillisimpiä pienten yritysten verkostoitumismuotoja ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Alla olevasta kuviosta ilmenee, että kehittämisrengas on löyhin eli vaatimattomin yhteistyömuoto ja yhteisyksikkö puolestaan vaativin. Yhteistyön muodollisuus ja intensiivisyys kasvaa siirryttäessä yhteistyömuodosta toiseen. (Varamäki, 2002.)



Kuvio 3. Pk-yritysyhteistyön monenkeskeisiä malleja. (Varamäki, 2002)

**Kehittämisrengas.** Kehittämisrenkaan yrittäjät vierailevat vuorotellen toistensa luona. Isäntäyritys voi esitellä oman yrityksensä toimintaa ja mahdollisia kehittämiskohteita, joihin muut ryhmän jäsenet voivat esittää mahdollisia

ratkaisuja, parannusehdotuksia ja jopa kritiikkiä. Kehittämisen tavoitteena on benchmarking, jossa yrittäjät pyrkivät oppimaan toistensa kokemuksista ja tällä tavoin kehittää oman yrityksensä toimintaa. Kehittämisen jäsenet voivat käydä messuilla tai seminaareissa ja hankkia yhteistä koulutusta. Kehittämisen keskeisin hyöty on yhdessä oppiminen ja keskinäinen tiedonvälitys. (Varamäki, 2002.)

**Yhteistyörengas.** Yhteistyörengasryhmällä on jokin yhteinen, usein yhdessä hankittu resurssi, esimerkiksi kone, laite, kuljetuskalusto, vienti- tai markkinointipäällikkö, messustandi, yhteismainos tai ostoyhteistyö. Yhteistyörengasryhmän tavoitteena on kustannussäästöt ja kriittisen massan saavuttaminen. Onnistumisen kannalta keskeisintä on ryhmän yksimielisyys resurssin käyttö- ja jakoperusteista. Yhteistyörengasryhmällä ei ole mitään sellaista, ulospäin näkyvää liiketoimintaa, että niiden voitaisiin päätellä harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. (Varamäki, 2002.)

**Projektiryhmä.** Projektiryhmä tarjoaa asiakkaille yhteistä kokonaisuutta yhdistämällä yritysten olemassa olevat tuotteet, palvelut tai osaamiset. Asiakkaalle syntyy näin kustannusetua, kun hänen ei tarvitse huolehtia erilaisten osakokonaisuuksien tilaamisesta. Projektiryhmä esiintyy myös ulospäin yhdessä. Projektiryhmän etuja ovat kapasiteettiin ja toimituskykyyn liittyvän kriittisen massan saavuttaminen sekä ennen kaikkea resurssien ja osaamisen täydentävyyden kautta syntyvää synergiaetua. Kullakin projektiryhmän jäsenellä on mahdollisuus keskittyä omaan erikoisosaamiseensa ja sen kehittämiseen.

Projektiryhmä toimii joko kärkiyritysmallisesti eli ryhmässä yksi veturi tai sitten tasavahvana ryhmänä, jossa kärkiyritys vaihtuu projekteittain. Tässä toimintamallissa ryhmällä ei varsinaisesti ole yhteistä liiketoimintaa ("bisnestä") vaan ryhmä palvelee kärkiyrityksen liiketoimintaa. Vaihtoehtoisesti projektiryhmä voi olla myös yhtiöitetty, jolloin yhteistä liiketoimintaa harjoitetaan yritysten yhdessä perustaman markkinointi- ja koordinoituyhtiön kautta. (Varamäki, 2002.)

**Yhteisyritys eli strateginen allianssi.** Yhteisyrityksen tavoitteena on kokonaan uuden tuotteen tai palvelun luominen esimerkiksi tuotekehitysresursseja yhdistämällä. Yhteisyritys eroaa aiemmin esitellyistä yhteistyömalleista erityisesti

panostusten määrässä ja panostushorisontissa koska yhteisyrityksen panostukset ovat strategisia, riskipitoisia, uutta luovia ja vasta pitkällä tähtäimellä hyödyiksi realisoituvia. Yhteisyrityksessä myös riskin tasaaminen on tärkeää. (Varamäki, 2002.)

**Yhteisyksiköt.** Yhteisyksikkö on sidoksiltaan tiukan ja muodollisin pienyritysten yhteistyömalli. Yhteisyksikössä ryhmän jäsenet toimivat ”saman kuoren ja tunnuksen alla” ja kaikki vaihdanta ja informaatio ulospäin tapahtuu kattoyhtiön nimissä. Yksittäiset yritykset häviävät toimimasta ulospäin, vaikka ne todellisuudessa säilyttävätkin oman juridisen asemansa ja säilyvät yrittäjävetoisina yksiköinä. Yhteisyksikön tärkein tavoite uskottavuuden lisääminen, mutta myös muut yhteistyön hyödyt, kuten oppiminen, kustannussäästöt ja synergiaedut, voivat toteutua tässä mallissa. Yhteisyksikössä toimimisen mahdollistama yritysten ja asiantuntijoiden tiivis keskinäinen kommunikointi saattaa myös itsessään luoda uutta liiketoimintaa. (Varamäki, 2002.)

#### 2.2.4 Yhteistyösuhteen kehitysvaiheet

Varamäen (2002) mukaan tarve tai idea yritys yhteistyölle saattaa lähteä asiakkaalta, yksittäiseltä yritykseltä, rahoittajalta tai muulta ulkopuoliselta taholta. Suomalaisten tutkimusten mukaan yritysten itsensä alkuun saattamat hankkeet ovat kuitenkin kestävämmällä pohjalla kuin ulkoapäin synnytyt yhteistyöhankkeet. Varamäki (2002) näkee, että yhteistyöryhmän jäsenten tavoitteet voivat sinänsä olla erilaisia suhteessa toisiinsa, mutta ristiriidassa ne eivät saa olla toistensa kanssa. Yhteistyöryhmä voi esimerkiksi kokonaisuudessaan tavoitella kokonaisvaltaisen toimituksen tarjoamista asiakkaalle. Yhteistyön tarve johtaa yhteistyökykyisten yritysten kartoittamiseen.

Mahdollisen yhteistyösuhteen syntymisen osalta on syytä analysoida yritysten avainhenkiöiden soveltuvuus, henkiset voimavarat sekä yhteistyökyky ja -halu. Lisäksi täytyy huomioida yhteistyön avulla saavutettava hyöty sekä oma osuus ja rooli yhteistyössä. Yhteistyökykyisten yritysten valinnan lisäksi tavoitteena on



samalla kirkastaa yritysyhteistyön liikeidea ja yritysten keskinäistä työnjakoa verkoston toiminnassa (Varamäki, 2002).

Tämän jälkeen hahmotellaan liiketoimintasuunnitelmaa ja laaditaan yhteistyölle yhteiset pelisäännöt. Varamäen (2002) mukaan yhteistyösopimuksissa pitäisi ainakin seuraavista asioista olla maininta:

Yhteistyösopimuksissa mainittava:

- osapuolten vastuut ja oikeudet
- verkoston hyödyt ja haitat eri osapuolille
- verkoston markkinointi
- yllätyksiin varautuminen, mahdolliset lisäpanostukset
- voiton jako ja tappioiden kattaminen
- yhteistyöstä irtautuminen
- väärinkäytöstilanteisiin reagoiminen.

Varamäki (2002) korostaa, että yhteistyön toiminnan ja tuloksellisuuden arviointi on jatkuvaa prosessia.

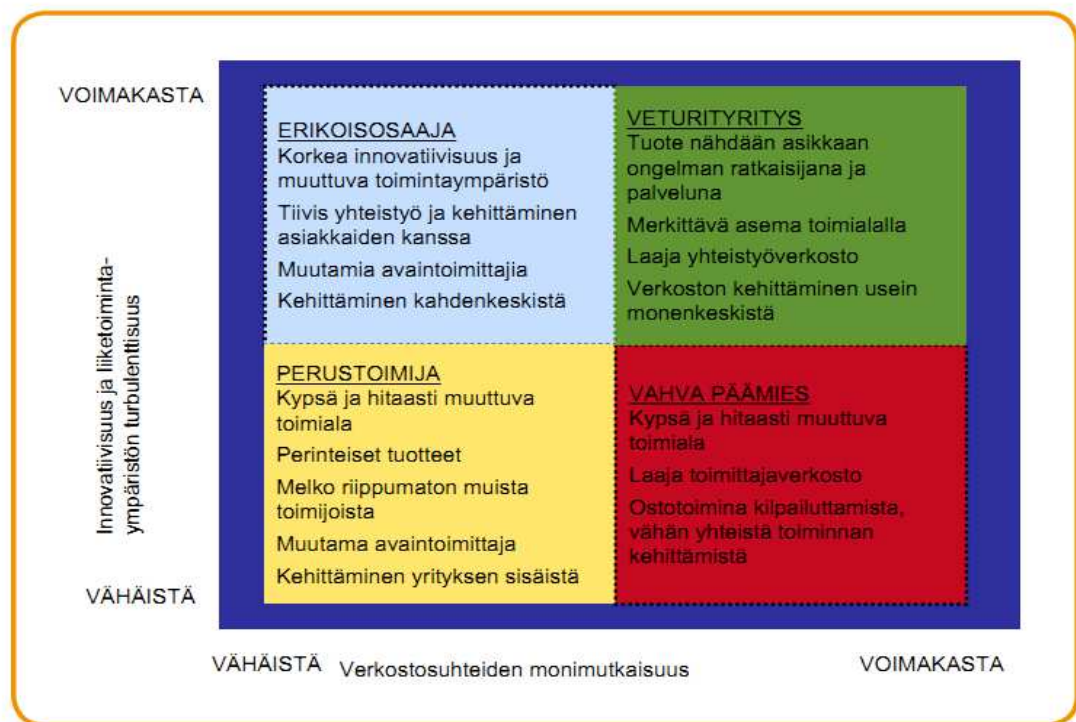
### **2.2.5 Verkoston rakenne ja roolit**

Rakenteen perusteella verkostot voidaan jakaa hierarkkisiin kärkiyritysverkostoihin ja tasavertaisten kumppaneiden verkostoihin. Verkoston rakenne saattaa muuttua sen elinkaaren aikana tai vaihdella verkoston tuotteen tai asiakkaan mukaan (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari, 2006, 9.) Verkostot eroavat toisistaan paitsi rakenteellisesti myös tavoiltaan ja tehtäviltään. Hierarkkinen verkosto toimittaa tuotteen tai palvelun osana arvoketjua. Verkoston kehitystyötä ja toiminnan hallintaa ohjaavat yleensä selkeästi joko kärkiyrityksen

tai sen asiakkaan tarpeet ja tavoitteet. Tästä huolimatta verkoston yhteisiä tavoitteita muodostettaessa lähtökohtana on kaikkien verkostoon kuuluvien yritysten näkökulma. Tasavertainen verkosto voi puolestaan olla esimerkiksi alueellinen oppimis- tai myyntiverkosto. Tasavertaisen verkoston toimintaa voi vaihtoehtoisesti ohjata joko kukin verkoston yritys tai toimintaa voi koordinoida koko ajan sama yritys. (Valkokari ym. 2006, 9-19.)

Valkokarin ym. (2006, 29) mukaan yrityksen rooli verkostossa voi olla esimerkiksi verkoston kärkiyritys, tasa-arvoinen, kumppani, järjestelmätoimittaja, osavalmistaja tai komponenttitoimittaja. Yritys voi myös toimia useissa verkostoissa ja niissä sen rooli voi olla erilainen.

Valkokari ym. (2006, 30) kuvailee teoksessaan Yrityksen verkstorooli –menetelmää, jota hyväksikäyttämällä yritys voi pohtia omaa rooliaan eri verkostoissa ja hyödyntää strategisessa suunnittelussaan. Menetelmässä yritykset jaotellaan veturiyritykseksi, erikoisosaaajaksi, vahvaksi päämieheksi ja perustoimijaksi. Jaotteluperusteena ovat muun muassa innovatiivisuus, toimintaympäristön turbulenttisuus sekä verkostosuhteiden laajuus (Valkokari ym. 2006, 30).



Kuvio 4. Yrityksen verkstoroolit. (Valkokari ym. 2006, 31)

Yrityksen verkstorooli -menetelmän avulla yritys voi löytää ne roolit, joissa se on vahvimmillaan ja jotka voivat mahdollisesti tarjota myöhemmin uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Menetelmä tunnistaa myös eri verkstoroolien heikkoudet ja kehitystarpeet. Tällä on merkitystä yrityksen strategisissa suunnitelmissa. (Valkokari ym. 2006, 31.)

## 2.3 Kasvu yritysmuotoa muuttamalla

Seuraavassa tarkastellaan yksityisliikkeen muuttamista henkilöyhtiöksi; avoimeksi yhtiöksi, kommandiittiyhtiöksi tai osakeyhtiöksi. Alussa hahmotellaan yleisesti henkilöyhtiöiden ja osakeyhtiön eroja ja sen jälkeen paneudutaan tarkemmin eri yhtiömuotoihin.

Yritysmuotoa muutettaessa yritysmuodon valintaan vaikuttavat samankaltaiset seikat kuin yritystä perustettaessa. Etualalle nousee kuitenkin verotus.

Käytännössä ei ole yksiselitteistä neuvoa verotuksen osalta yritysmuodon valintaan, vaan parasta yritysmuotoa voi etsiä esimerkiksi laskemalla eri yhtiömuotojen verotuksen eroja. (Yrityksen perustajan opas 2011, 14, 32.) Muita yritysmuodon valitsemiseen vaikuttavia seikkoja ovat muun muassa pääoman tarve, jonka tarpeen puolestaan määrittää toiminnan laajuus ja laatu, päätöksen teon, vastuun ja riskien jakaminen yrityksessä, toiminnan joustavuus, palkan maksu sekä voiton ja tappion jakaminen. (Yrityksen perustajan opas 2011, 14, 32.)

Avoimen yhtiön perustamisessa ei ole pääomavaatimuksia. Kommandiittiyhtiöön vastuullisen yhtiömiehen ei tarvitse sijoittaa, mutta äänettömän yhtiömiehen on sijoitettava pääomapanos, jolle ei kuitenkaan ole asetettu vähimmäisvaatimuksia. Osakeyhtiöön puolestaan on sidottava 2 500 euron pääoma. Päätöksen teon, vastuun ja riskien jakamiseen liittyy monia seikkoja, mutta tiivistetysti voidaan todeta, että niin avoimessa yhtiössä kuin kommandiittiyhtiössä vastuullisilla yhtiömiehillä on henkilökohtainen vastuu yhtiön velvoitteista. Osakeyhtiössä osakkaan vastuu on rajattu sijoitettuun pääomaan. On kuitenkin huomattava, että varsinkin osakeyhtiön alkutaipaleella osakkaat joutuvat usein antamaan henkilökohtaisia takauksia yrityksen luottojen vakuudeksi. (Yrityksen perustajan opas 2011, 14.)

Henkilöyhtiöissä toiminta muun muassa päätöksen teon suhteen on joustavampaa ja nopeampaa kuin osakeyhtiöissä, koska henkilöyhtiöissä vastuunalaiset yhtiömiehet voivat päättää asioista suoraan, yksin tai yhdessä. Osakeyhtiössä päätöksenteko määräytyy lakisääteisesti joko toimitusjohtajalle, hallitukselle tai yhtiökokoukselle. Henkilöyhtiöissä vastuulliset yhtiömiehet voivat sopia voiton ja tappion jakamisen perusteista yhtiösopimuksessa ja nostaa itselleen kohtuullisen määrän palkkaa. Myös osakeyhtiöissä osakkaille voidaan maksaa kohtuullista palkkaa työpanoksen mukaan, mutta pääsääntöisesti voitonjako tapahtuu yhtiöstä jaettavalla osingolla. (Yrityksen perustajan opas 2011, 14.)

Yritysmuodon muuttaminen vaikuttaa siis yrityksen omistajan asemaan ennen kaikkea niin velkavastuun kuin verotuksenkin osalta. Yksityisliike voidaan muuttaa joko avoimeksi, kommandiitti- tai osakeyhtiöksi. Käytännössä yksityisliikettä ei muuteta, vaan toimintaa jatkamaan perustetaan uusi yhtiö. Lain näkökulmasta

yksityisliikkeen muuttamisesta yhtiöksi ei määrätä erillisillä säännöksillä, vaan tilannekohtaisesti sovelletaan lakia avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä tai osakeyhtiölakia. Yksityisliikkeen muuttaminen henkilöyhtiöksi vaatii yhtiökumppanin lisäksi myös sopimuksen yhtiöön sijoitettavasta panoksesta. Yksityisliikkeen varat ja velatkin voidaan yhtiösopimuksella siirtää henkilöyhtiöön, mutta laissa ei määritellä sitä, pitääkö kaikki yksityisliikkeen varat ja velat sijoittaa. Ainoastaan Tuloverolaki (L 30.12.1992/1535) edellyttää tasejatkuvuutta, mikä edellyttää panoksen määrittelyä yksityisliikkeen kirjanpitoon ja tilinpäätökseen perustuen. Panoksen arvostusperusteena tulisi olla tasearvot, jotta lain edellyttämä jatkuvuus varojen siirtymisessä toteutuisi. (Immonen 2006, 371-373.)

Yksityisliike voidaan muuttaa myös osakeyhtiöksi. Tuloverolaissa (L 30.12.1992/1535) mainitaan myös tässä tapauksessa jatkuvuudenperiaatteesta. Laissa on säädetty mahdollisuus toteuttaa yrityksen verotuksellisen identiteetin säilyttävä muutos. Sen mukaan yksityisliikkeen muuttaminen osakeyhtiöksi tapahtuu perustamalla uusi osakeyhtiö entisen yksityisliikkeen toiminnan jatkajaksi ja liikkeenharjoittaja merkitsee koko osakekannan itselleen. Lisäksi hän siirtää kaikki yksityisliikkeen varat ja velat verotuskirjanpidon arvoilla osakeyhtiöön. Osakeyhtiölain kannalta tämänkaltainen siirto katsotaan osakeyhtiön apporttiperustamiseksi eli osakemerkinnät maksetaan muulla omaisuudella kuin rahalla, tässä tapauksessa yksityisliikkeen omaisuudella. (Immonen 2006, 374.)

Ukkolan & Vilppulan (2004, 82) mukaan myös kaksi yksityisliikettä voidaan muuttaa yhdeksi avoimeksi yhtiöksi ilman tasejatkuvuuden katkeamista. Samoin on mahdollista ilman tuloveroseuraamuksia yhdistää kaksi yksityisliikettä kommandiittiyhtiöksi siten, että molemmat liikkeenharjoittajat ryhtyvät vastuunalaisiksi yhtiömiehiksi. Tuloverolain mukaan kahta yksityisliikettä ei kuitenkaan voi yhdistää suoraan osakeyhtiöksi ilman veroseuraamuksia (L 30.12.1992/1535). Henkilöyhtiömuodon käyttäminen välivaiheena on tässä tapauksessa välttämätöntä. (Ukkola & Vilppula 2004, 82.)

### 2.3.1 Avoin yhtiö

Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä. Avoimen yhtiön tunnusmerkkinä pidetään sitä, että yhtiömiehet harjoittavat elinkeinotoimintaa yhteisen taloudellisen päämäärän saavuttamiseksi. Avoin yhtiö katsotaan syntyneeksi silloin, kun yhtiömiesten sopimus tällaisen taloudellisen yhteistoiminnan harjoittamisesta syntyy. Toiminnan edellytyksenä on, että sitä harjoitetaan ilman toisen johtoa ja valvontaa, ammattimaisesti, yhteiseen lukuun ja ennalta määräämättömän ajan. Pelkästään yhden liiketoimen tekeminen yhdessä ei vielä muodosta avointa yhtiötä. Avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä annetun lain mukaisesti yhtiösuhteeksi ei katsota myöskään sellaista taloudellista toimintaa, jossa toiminnan päämäärä on yhteinen, mutta kukin yhtiömies toimii omaan lukuunsa ja itsenäisesti. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 26-27.)

Koska laki ei määrittele yhtiösopimukselle muoto- eikä sisältövaatimuksia saattavat avoimen yhtiön tunnusmerkit toisinaan täytyä myös yhtiömiesten tietämättä tai ilman heidän varsinaista tahtoaan. Jos osapuoli on käyttäytynyt siten, että edellä mainitut avoimen yhtiön tunnusmerkit täytyvät hän voi tulla sidotuksi yhtiösopimukseen. Avoin yhtiö voidaan katsoa syntyneeksi myös ilman suullista tai kirjallista sopimusta. Sen voidaan katsoa syntyneen hiljaisesti ja perustuvan osapuolten passiiviseen yhteisymmärrykseen. (Villa ym. 2007, 30.)

Yhtiömiehen vastuu yhtiön velvoitteista on henkilökohtaista, rajatonta, ensisijaista ja solidaarista. Henkilökohtaisella velkavastuulla tarkoitetaan sitä, että yhtiömies vastaa kaikella omaisuudellaan yhtiön veloista. Vastuuta ei voida rajoittaa yhtiömiesten välisellä sopimuksella. Vastuu ei rajoitu yhtiömiehen yhtiöön sijoittamaan panokseen vaan myös yhtiömiehen yhtiön ulkopuolella omistama varallisuus voidaan käyttää yhtiön velvoitteiden suorittamiseksi. (Siikarla 2003, 29). Vastuun rajattomuudella tarkoitetaan sitä, ettei yhtiömiehen velkavastuu rajoitu tiettyyn määräsummaan. Vastuuta ei ole rajattu myöskään siten, että yhtiömies vastaisi vain tietynlaisista yhtiön velvoitteista (Siikarla 2003, 29).

Yhtiömiehen velkavastuu on solidaarista eli ensisijaista. Toisin sanoen velkojan ei tarvitse kääntyä yhtiön puoleen ennen kuin hän velkoo saatavaa vastuunalaiselta

yhtiömieheltä (Siikarla 2003, 29). Yhtiömiehen vastuu koskee myös sellaisia velkoja, jotka yhtiöllä oli silloin, kun yhtiömies liittyi yhtiöön. Yhtiömies ei eroamalla pysty vapautumaan velkavastuusta. Yhtiöstä eroamisen jälkeen yhtiömies on vastuussa velvoitteista, jotka ovat syntyneet ennen eron merkitsemistä kaupparekisteriin, ei kuitenkaan silloin, jos velkoja tiesi erosta. (Siikarla 2003, 32-33.)

Avointa yhtiötä perustettaessa on aina tehtävä perusilmoitus kaupparekisteriin ennen toiminnan aloittamista. Periaatteessa yhtiösopimuksen ei siis tarvitse syntyä kirjallisesti, mutta käytännössä yhtiön pakollinen rekisteröiminen kaupparekisteriin edellyttää, että yhtiösopimuksessa on kirjallisesti määritelty ainakin yhtiön toiminimi, toiminnan laatu, toisin sanoen toimiala, tilikausi, yhtiömiesten asema ja niin edelleen. (Villa ym. 2007, 30.)

Kuten edellä mainittiinkin, avoimen yhtiön perustaminen ei vaadi yhtiömiehiltä pääomapanosta. Yleensä kuitenkin jonkinlainen alkupääoma sijoitetaan. Se voi kuitenkin rahan sijasta olla tavaraa tai pelkkä työpanos. (Suomen yrittäjät 2012.) Yhtiöpanosta ei tarvitse sijoittaa heti yhtiötä perustettaessa ja panosten suuruudesta, laadusta ja suoritustavasta voidaan sopia yhtiömiesten kesken yhtiösopimuksella. (Villa ym. 2007, 40.) Yhtiöön sijoitettu pääoma on yhtiömiesten vapaassa käytössä ja vaikka oma pääoma menisikin miinukselle, ei se aseta yhtiötä selvitystilaan, koska yhtiömiehet ovat rajattomassa henkilökohtaisessa vastuussa yhtiön velvoitteista. (Suomen yrittäjät 2012.) Edellä mainitun seikan vuoksi onkin tärkeää, että yhtiömiesten välillä vallitsee vahva keskinäinen luottamus ja hyvä yhteistyökyky. Koska yhtiömiesten osallistumisella yhtiön toimintaan on suuri merkitys, avointa yhtiötä suositellaan silloin kun kyseessä on mikro-, pieni- tai keskisuuri yritys tai toiminta tapahtuu perhepiirissä. (Yrityksen perustajan opas 2011, 16.)

Avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö eivät ole erikseen verovelvollisia, mutta ne ovat kuitenkin itsenäisiä laskentayksikköjä, joille vahvistetaan elinkeinotoiminnan tulos. Yhtiön tulo jaetaan yhtiömiehille verotettavaksi mutta yhtiön tuloon kohdistuvia vähennyksiä voidaan tehdä vain yhtiön tuloista, ei yhtiömiehen henkilökohtaisista tuloista. Samoin kuin yhtiön tappio vähennetään yhtiön tuloista, ei yhtiömiehen

muista tuloista. Yhtiömiehen saama tulo katsotaan verotuksessa pääoma- ja ansiotuloksi. Pääomatuloksi lasketaan osuus, joka vastaa yhtiömiehen osuudelleen yhtiön elinkeinotoimintaan kuuluneesta nettovarallisuudesta laskettua 20 % vuotuista tuottoa. Nettovarallisuuden laskennasta verotuksessa on tarkemmat säännökset, mutta sillä on ratkaiseva merkitys laskettaessa kokonaisverotusta. Loput elinkeinotoiminnan tuloista sekä yhtiön maksama palkka lasketaan yhtiömiehen ansiotuloiksi. Henkilöyhtiöissä yhtiömiehen nostamaa voitto-osuutta kohdellaan kuitenkin verovapaana. (Yrityksen perustajan opas 2011, 31-32.)

### **2.3.2 Kommandiittiyhtiö**

Kommandiittiyhtiö ei suurestikaan eroa avoimesta yhtiöstä. Myös kommandiittiyhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi yhtiömiestä mutta kommandiittiyhtiössä yhtiömiehiä on kahdenlaisia, vastuullisia ja äänettämiä. Vastuullinen yhtiömiestä toimii yhtiön nimissä ja häntä koskee samat vastuut ja velvoitteet kuin avoimen yhtiön yhtiömiestä eli hänen vastuunsa on rajatonta, henkilökohtaista ja solidaarista. Äänettömän yhtiömiestä sijoittaa yhtiöön vain rahaa tai muuta omaisuutta ja hänen vastuunsa rajautuu hänen sijoittamansa pääomaan määrään. Äänettömän yhtiömiestä ei myöskään voi edustaa yhtiötä tai osallistua päätöksentekoon, ellei yhtiösopimuksella ole muuta yhtiömiesten välillä sovittu. Vain vastuullisella yhtiömiehellä on oikeus edustaa yhtiötä ja tehdä itsenäisesti sitoumuksia yhtiön nimissä. (Yrityksen perustajan opas 2011, 16.)

Kommandiittiyhtiön voitonjako perustuu vastuullisen yhtiömiehen osalta samoihin periaatteisiin kuin avoimessa yhtiössä eli hän voi nostaa yhtiöstä varoja palkkana, voittona, lainan tai yksityisottoina. Äänettömän yhtiömiestä saa voitonjakona vain yhtiösopimuksen mukaisen voitonjaon. Koska tämänkin yhtiömuoto vaatii etenkin vastuullisen yhtiömiehen henkilökohtaista osallistumista, vaaditaan yhtiömiesten välillä suurta luottamusta ja hyvää yhteistyökykyä. Avoimen yhtiön tavoin myös kommandiittiyhtiötä suositellaan lähinnä mikro-, pienen- tai keskisuuren yrityksen tai perhepiirissä tapahtuvan toiminnan yritysmuodoksi. (Yrityksen perustajan opas 2011, 16.)



Tappiota jaettaessa äänettömät yhtiömiehet sivuutetaan, ellei yhtiösopimuksessa ei ole muuta sovittu, ja tappio jaetaan tasan vastuullisten yhtiömiesten kesken. Kullekin yhtiömiehelle tulee yhtä suuri tappio-osuus siitä riippumatta, muodostuuko yhtiömiehen panos työstä vai omaisuudesta. Tappiollisten vuosien jälkeinen voitto käytetään omaisuuspanoksen saattamiseen alkuperäiselle tasolle (Siikarla 2003, 85).

Käytännössä Siikarla (2003, 85-87) kyseenalaistaa lain säännökset voiton ja tappion jaosta muun muassa siitä syystä, että säännökset eivät välttämättä johda kovin tasapuoliseen lopputulokseen mikäli yrityksessä on sekä rahapanoksen sijoittaneita että sijoittamattomia vastuullisia yhtiömiehiä. Siikarla korostaa (2003, 87), että henkilöyhtiön voiton ja tappion jakamisesta on aina syytä sopia yhtiösopimuksessa.

### **2.3.3 Osakeyhtiö**

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi perustajaosakkeenmerkitsijä (Holopainen & Levonen 2008, 201). Osakeyhtiön perustaminen vaatii kirjallista perustamissopimusta kaikkien perustajien eli osakkeenomistajien kesken. Perustamissopimuksessa on mainittava päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja heidän osuutensa osakkeista, osakkeen merkintähinta, osakkeen maksuaika sekä yhtiön hallituksen jäsenet. Lisäksi tarvittaessa on mainittava yhtiön toimitusjohtaja, hallituneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat. Lisäksi perustamissopimukseen on liitettävä yhtiöjärjestys, jossa on mainittava ainakin yhtiön toiminimi, kotipaikkakunta ja toimiala. Lisäksi yhtiösopimuksessa on määrättävä yhtiön tilikausi. Nämä perustamiseen liittyvät asiakirjat tulee toimittaa merkittäväksi kaupparekisteriin. Osakeyhtiö syntyy ja saa oikeustoimikelpoisuuden rekisteröinnin jälkeen. (Villa ym. 2007, 62-64.) Huomioitavaa on myös se, että koko osakepääoma on oltava maksettuna ennen kaupparekisteriin ilmoittamista. Minimi pääoma yksityisellä osakeyhtiöllä on 2 500 euroa. Pääoma koostuu siis osakkeiden merkintähinnasta. Rahan lisäksi osakkeen merkintähinnan voi maksaa myös muulla omaisuudella, niin sanottu apportiomaisuudella, mutta ei työpanoksella kuten henkilöyhtiöissä. (Holopainen & Levonen 2008, 201.)

Osakeyhtiön hallintoa koskevat seikat ovat pitkälti määritelty osakeyhtiölaissa. Keskeisempiä toimielimiä ovat hallitus, toimitusjohtaja ja yhtiökokous. Tosin laki ei velvoita toimitusjohtajan valintaa. Yhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää osakkeenomistajista koostuva yhtiökokous. (Yrityksen perustajan opas 2011, 16.) Yhtiökokous valitsee hallituksen, joka vastaa muun muassa yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonnan järjestämisestä yhtiön hallinnon ohella. Lisäksi hallituksella on edustamisoikeus osakeyhtiössä. Hallitus valitsee mahdollisen toimitusjohtajan, jonka tehtävänä on vastata yhtiön juoksevista hallinnollisista asioista. Mikäli yhtiöjärjestyksessä on määrätty, toimitusjohtajalla ja hallituksen jäsenellä voi olla edustamisoikeus yhtiön asioissa. Edustamisoikeus on tällöin asemaan sidottu ja henkilöstä riippumaton. Yhtiöjärjestyksellä edustamisoikeus voidaan määrätä myös hallituksen nimeämälle henkilölle. Tällöin edustamisoikeus on henkilökohtainen. (Villa ym. 2007, 62-64.)

Osakeyhtiö katsotaan itsenäiseksi verovelvolliseksi ja sen tuottama tulo katsotaan yhtiön tuloiksi. Toisin kuin henkilöyhtiöissä osakeyhtiön tulo ei vaikuta osakkaan verotukseen. Osakeyhtiön tuloon sovelletaan yhteisöverokantaa eli 26 % . Osakeyhtiö jakaa osakkailleen osinkoa ja sen verotus on osittain kaksinkertaista. Yhtiö maksaa voitoistaan veron ja lisäksi osingon suuruudesta riippuen osakas maksaa osingostaan veroa. Osinko voi olla verovapaata aina siihen saakka, joka vastaa 9 % tuottoa osakkeen matemaattiselle arvolle, enimmillään kuitenkin 90 000 euroa vuodessa. On kuitenkin huomioitava, että mikäli osinkoa jaetaan osakkaan työpanoksen perusteella, voidaan osinko verottaa palkkana ja vähentää yhtiön verotuksessa. (Yrityksen perustajan opas 2011, 31.) Mainittakoon, että verokannat muuttuivat vuoden 2012 alussa eli yhtiöverokanta aleni 1,5 % eli 26 prosentista 24,5 prosenttiin ja vastaavasti pääomatuloverokanta nousi 28 prosentista 30 prosenttiin. (Järvenoja 2012, 28.)

### **2.3.4 Yritysmuotojen vertailu**

Asianajaja Mika Talviaro (2010) Talviaro Oy:stä on koonnut yhteen henkilöyhtiön ja osakeyhtiön eroavaisuuksia ja tutkinut, mitkä seikat puoltavat eri yritysmuotojen valintaa. Hän myös korostaa verotuksellista näkökulmaa. Osakeyhtiön valitsemista

puoltaa se seikka, että yhtiötä verotetaan sen tuloksen perusteella. Osakeyhtiön voitosta maksetaan 26 % (nykyisin 24,5 %) veroa ja korkeampaa verokantaa käytetään vasta, kun yhtiöstä nostetaan osinkoa ja osingostakin verotetaan vain se osuus, mikä lasketaan ansiotuloksi. Osakeyhtiössä voidaan siis jättää tuloja alhaisemman verokannan alaisuuteen, toisin kuin henkilöyhtiöissä, joita verotetaan progressiivisen veroasteikon mukaisesti. Nettovarallisuus ja sen kerryttäminen hyödyttää kaikissa yhtiömuodoissa, koska sekä henkilöyhtiöiden että osakeyhtiön verotus perustuu osaltaan nettovarallisuuteen. Yksinkertaistettuna se tarkoittaa, että mitä korkeampi nettovarallisuus yhtiössä on, niin sitä suurempi osuus tuloista katsotaan pääomatuloksi ja verotetaan 28 % (nykyisin 30 %) mukaan. Talviaron (2010) mukaan verotuksen kannalta katsottuna yrityksen kannattaa harjoittaa toimintaa osakeyhtiönä vasta kun toiminnan tulos ylittää noin 35 000 euron rajan. Raja lasketaan sen perusteella, että tässä kohdassa ansiotulojen kokonaisveroasteeksi muodostuu 26 % eli verotus on samansuuruista kuin osakeyhtiössä.

Lisäksi Talviaro mainitsee osakeyhtiön eduksi sen, että henkilöyhtiöön verrattuna, osakeyhtiön verosuunnittelun mahdollisuudet ovat paremmat. Haittoina hän mainitsee muun muassa sen, että osakeyhtiön voiton jakaminen maksaa ellei nettovarallisuutta ole. Henkilöyhtiöissä kun yhtiömiehet voivat suorittaa yksityisnostoja. Osakeyhtiö on myös henkilöyhtiötä byrokraattisempi ja hallinnolliset asiat raskaampia.

Talentumin (2009) koordinoiman Business Fellows yhteisön artikkelissa on myös verrattu yritysmuodon muutosta toiseen. Artikkelissa on verrattu toiminimen muutosta osakeyhtiöön ja keskitytty pääsääntöisesti yritysmuodon muutoksen etuihin. Artikkelin lähtökohtana on liiketoiminnan kasvaminen ja kehittyminen, joka vaatii toiminnan laajentamista. Ensimmäiseksi artikkelissa nostetaan esille vastuukysymys. Henkilökohtaisella tasolla osakeyhtiö nähdään riskittömämpänä yritysmuotona, koska yhtiön veloista ja saatavista vastaa osakeyhtiö, ei yksityinen liikkeenharjoittaja. Lisäksi yritys voi kohdata toimialasta riippuen myös muita vastuukysymyksiä, kuten asiakkaan sairastuminen, asiakkaiden tapaturmat tai rakennuslalla rakennusvirheistä aiheutuvat kustannukset. Näissä

vastuukysymyksissä osakeyhtiömuotoinen liiketoiminta tarjoaa pääsääntöisesti yrittäjälle paremman suojan, koska vastuu on yhtiön. (Business Fellows 2009.)

Toisena artikkeli nostaa esiin verokohtelun. Sen mukaan liikevaihdon kasvaessa yli 100 000 euron, osakeyhtiö osoittautuu veroteknisesti kaikkein tehokkaimmaksi yhtiömuodoksi, koska liikevaihdon lähentyessä 100 000 euron suuruusluokkaa, henkilöverotukseen liittyvä progressiivinen veroaste nousee huomattavasti yhteisöveroprosenttia korkeammaksi. Kolmanneksi artikkelissa keskitytään työntekijöiden palkkaamiseen ja kannustamiseen. Osakeyhtiö mahdollistaa erilaisten optio- tai osakasjärjestelyjen kokoamisen yrityksen työntekijöille ja sitä kautta sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Yksityisellä toiminimellä tai henkilöyhtiöillä samankaltaista kannustinjärjestelmää on vaikea rakentaa, koska palkitseminen tapahtuu lähinnä palkan muodossa ja hyödyttää lähinnä verottajaa. (Business Fellows 2009.)

Lisäksi artikkelissa todetaan, että osakeyhtiö omana juridisena yksikkönä tuo yrittäjälle mukanaan myös muita etuja, jotka on tilanteesta riippuen yrittäjän hyvä tiedostaa. Ensinnäkin yrittäjä voi työttömyyden kohdatessa nostaa työttömyyskorvausta, ellei yhtiöllä ole vara maksaa palkkatuloja. Toiseksi verottaja ei katso pienimuotoisia työtehtäviä yrittäjän henkilökohtaisena tulona, vaan ne voi tehdä osakeyhtiön nimiin. Tämä kasvattaa yrityksen varallisuutta ja sitä kautta helpottaa verosuunnittelua. Em. edellyttää tosin verottajan näkökulmasta sitä, että yhtiön omistaa useampi henkilö. Kolmanneksi usein osakeyhtiöstä maksettava palkka sisältää verottomia kulukorvauksia eli päivärahoja ja kilometrikorvauksia. Näillä on verotuksessa alentava vaikutus ja ne vaikuttavat muun muassa yrittäjän henkilökohtaisten maksujen suuruuteen kuten elatusmaksuihin tai sakkoihin. Neljänneksi artikkeli kehottaa huomioimaan myös osakeyhtiön niin sanottu statusmerkityksen markkinoilla. Usein osakeyhtiömuotoinen toiminta antaa kuvan, ettei kyseessä ole niin sanottu one-man-show, vaan yhtiön taustalla on useampi henkilö ja toimintaan on sijoitettu ainakin pääoman verran. (Business Fellows 2009.)

Myös OKT, KTM Markku Järvenoja on 24.01.2012 ilmestyneessä Tilisanomissa verrannut eri yhtiömuotoja. Hän on kiinnittänyt ennen kaikkea huomioita vuoden

2012 alussa voimaan tulleisiin verokannanmuutoksiin ja niiden vaikutuksiin yritysverotuksessa. Järvenojan (2012, 26) mukaan nykyisen verokannan muutokset tarkoittavat sitä, että yhtiöverokanta alenee, mutta pääomatuloverokanta nousee ja muuttuu progressiiviseksi. Osakeyhtiön verotus siis kevenee, mutta henkilöyhtiön verotus osakasverotuksena kiristyy.

Aiemmin osakeyhtiö on usein valittu yhtiömuodoksi muun muassa siitä syystä, että osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, siinä on kohtuullinen yhtiöverokanta ja osinkoverotus verovapaine osinkoineen. Vuoden 2012 alusta voimaan tulleet muutokset lisäävät edelleen osakeyhtiön edullisuutta yhtiömuotona. (Järvenoja 2012, 27.) Järvenoja (2012, 27) vertailee artikkelissaan henkilöyhtiön yhtiömiehen tulo-osuuden verotusta suhteessa osakeyhtiön verotettavaan tuloon ja osakkaan nostamaan osingon verorasitukseen yhteensä. Henkilöyhtiössä yhtiömiehen tulo-osuudesta pääomatuloksi lasketaan määrä, joka vastaa 20 % hänen osuudestaan nettovarallisuuteen. Osakeyhtiössä osakkaan saamasta osingosta määrä, joka vastaa 9 % omistamien osakkeiden matemaattisesta arvosta, on pääomatuloa. Näin ollen henkilöyhtiössä pääoman tuottoprosentti on suurempi. Tämän lisäksi on kuitenkin huomioitava, että osakeyhtiössä osingosta enintään 60 000 euroa lasketaan osakkaalle verovapaaksi, henkilöyhtiössä vastaavaa verovapautta ei käytännössä ole. Toisin sanoen osakeyhtiössä osinkoon kohdistuva kokonaisverorasitus on yhtiöverokannan suuruinen 24,5 % eli alempi kuin pääomatuloverokanta 30 % tai 32 %. (Järvenoja 2012, 27.) Järvenojan (2012, 27) mukaan käytännössä suurin osa osakkeenomistajista nostaa osinkoa vain sen verran kuin se lasketaan verovapaaksi ja sen vuoksi osakeyhtiöön kohdistuu keveämpi verorasitus kuin henkilöyhtiöön.

Verotuksen lisäksi Järvenoja (2012, 27) kiinnittää artikkelissaan huomiota nettovarallisuuteen ja yhtiömuotojen toiminnallisiin eroihin. Henkilöyhtiössä nettovarallisuuteen huomioidaan vain elinkeinotoiminnan varat ja velat sekä lisätään osuus palkoista. Henkilöyhtiöissä henkilökohtaisen tulonlähteen tulot ovat yhtiömiehen verotuksessa kokonaisuudessaan pääomaveroa ja verotuksessa tämänkaltainen tulo on henkilöyhtiöissä edullisempaa verottaa pääomatuloina kuin osakeyhtiöissä. Henkilöyhtiöissä yhtiömies joutuu maksamaan pääomatuloa 30 % tai 32 % kun taas osakeyhtiössä vastaavanlainen tulo joudutaan jakamaan

osakkeenomistajille pääomatulona verotettavana osinkona ja kokonaisverotus on artikkelin mukaan vähintään 40,35 %. (Järvenoja 2012, 27.) Toiminnallisista eroista merkittävin on se, että henkilöyhtiö on joustavampi toimintamuoto kuin osakeyhtiö, koska henkilöyhtiöissä suurin osa yhtiöoikeudellisista säädöksistä on tahdonvaraisia ja yhtiösopimuksessa solmittavia. Lisäksi henkilöyhtiö voidaan muuttaa tarvittaessa yksityisliikkeeksi tai osakeyhtiöksi, kun taas osakeyhtiötä ei voi muuttaa muuksi yhtiömuodoksi purkamatta sitä verotuksessa. (Järvenoja 2012, 28.)

Järvenoja (2012, 27) on artikkelissaan tiivistänyt lopuksi verokannan muutokset myös yritysmuodon valinnan ja muutoksen kannalta. Hänen mukaansa:

...jos tällä hetkellä toimitaan henkilöyhtiönä ja yhtiön nettovarallisuus on niin suuri, että osakeyhtiössä osakkeenomistajakohtainen nettovarallisuus riittää haluttuun osinkomäärään, joka olisi verovapaata hänen verotuksessaan, on järkevää muuttaa yritysmuoto osakeyhtiöksi. Järvenoja (2012, 29.)

## **2.4 Kasvu henkilöstöä kasvattamalla**

Yksi konkreettinen liiketoiminnan laajentamisen muoto on henkilöstön lisäys. Seuraavassa käsitellään ensin henkilöstön palkkaamiseen liittyvä esteitä ja sen jälkeen esitellään yhteiskunnan tarjoamia tukimuotoja henkilöstön palkkaamiseen. Lopuksi kerrotaan vielä muista epätyypillisistä työsuhteista eli vuokratyöstä ja alihankinnasta.

Yrityksen henkilöstön hankintaan vaikuttaa aina yrityksen toimintaympäristö, niin taloudellinen, poliittinen, sosiaalinen kuin teknologinenkin konteksti. Taloudellinen tilanne ja sijoittuminen markkinoille luovat aina perusedellytykset työllistämiseksi. Toisaalta kansantalouden tila ja markkinaolosuhteet määrittelevät kysyntää. Lisäksi työvoima- ja rahoitusmarkkinat säätelevät ammattitaitoisen työvoiman saatavuutta. Näiden konkreettisten edellytysten ohella on myös yksi yrittäjästä itsestä lähtevä edellytys työllistämiseksi; halu. Halun voi synnyttää esimerkiksi tarve työvoimalle, se voi olla osa yrityksen perustamismotiivia; halua luoda

työpaikkoja tai halua kasvattaa liiketoimintaa. (Aaltonen, Heinonen, Kovalainen & Luomala 2009, 29, 39.)

Aaltonen ym. (2009, 54-55) ovat kartoittaneet raportissaan tutkimuksia yksinyrittäjien kasvun esteistä työntekijöiden palkkaamisen osalta. Aiempien tutkimusten perusteella palkkauksen esteet voi pääpiirteissään esittää seuraavasti:

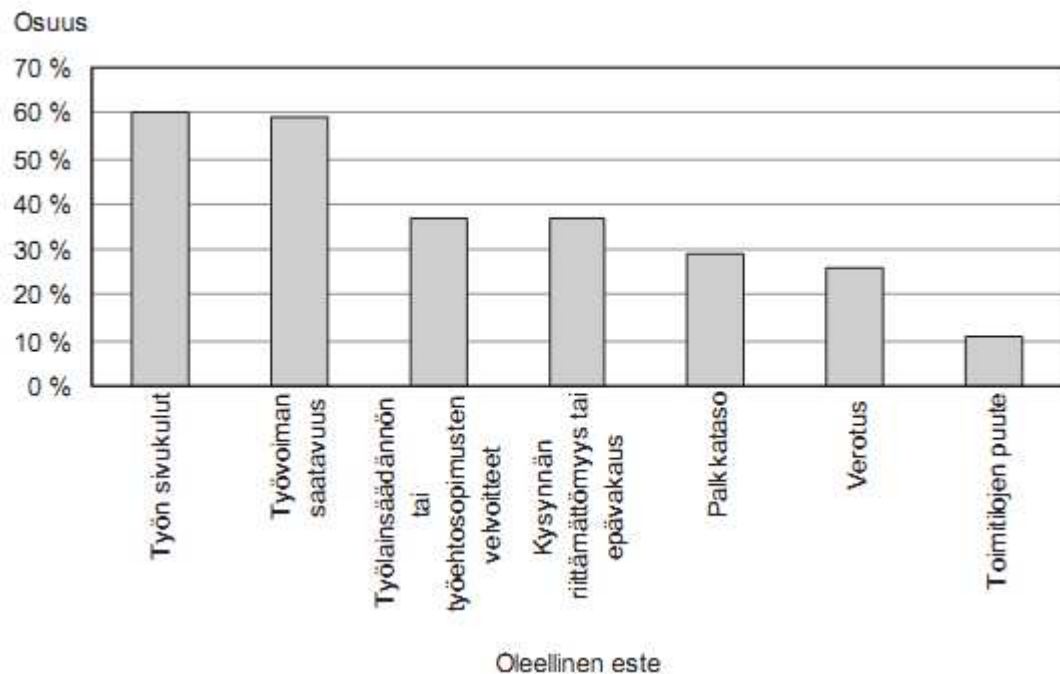
Palkkauksen esteet:

- Yrittäjällä on halu työskennellä yksin ja hän on tyytyväinen yrityksensä kokoon.
- Yrittäjä pelkää kysynnän riittämättömyyttä tai kokee kysynnän epävarmaksi.
- Sopivaa työvoimaa ei ole tarjolla eli vaatimustason täyttäviä henkilöitä ei ole työnvälityksen piirissä.

Kaksi viimeistä seikkaa liittyy taloudellisiin tekijöihin. Yrittäjä kokee välilliset kustannukset työntekijän palkkaamisessa liian suuriksi sekä hallinnolliset menettelyt liian raskaiksi. Jälkimmäiseen liittyy muun muassa työnantajan velvoitteet, työnantajamaksujen hoitamisen vaikeus, työsuhteisiin liittyvä jäykkyys ja lainsäädännön ja työehtosopimusten vaikeaselkoisuus. Suurimmaksi esteeksi työvoiman palkkaamiseen Aaltosen ym. (2009, 57, 62) tutkimuksen mukaan koetaan nimenomaan työvoimakustannukset. Myös toimialan kausiluonteisuus koettiin rajoittavan työvoiman hankkimista.

Mäki-Fräntin (2006) Kauppa- ja teollisuusministeriölle tekemä tutkimus vahvistaa Aaltosen ym. saamia tutkimustuloksia. Mäki-Fräntinkin (2006, 27) tutkimuksen mukaan pk-sektorilla suurimmiksi työllistämisen esteiksi koettiin niin työvoiman korkeat sivukulut sekä ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Alla olevasta taulukosta ilmenee tutkimukseen osallistuneiden yritysten työvoiman palkkaamiseen liittyvät esteet.

Taulukko 1. Työllistämisen esteet. (Mäki-Fränti 2006, 28)



#### 2.4.1 Palkkatuki ja Sanssi-kortti

Yrityksen ei aina ole pakko maksaa itse koko palkkaa työntekijälle. Alla on esitelty nykyisin käytössä olevia mahdollisuuksia saada tukea työvoimakustannuksiin tai työvoiman ulkoistamiseen.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY), voi myöntää tietyin edellytyksin tukea palkkakustannuksiin yrittäjän ottaessa töihin työttömän työnhakijan. Ensisijaisesti tuki on tarkoitettu pitkäaikaistyöttömien, vajaakuntoisten, alle 25-vuotiaiden nuorten sekä työmarkkinoilta syrjäytymässä olevien työttömien työllistämiseen. Tukea myönnetään 10 kuukaudeksi tai vajaakuntoisen tai vaikeasti työllistyvän palkkaukseen 24 kuukaudeksi.

Tuen tarkoituksena on ensisijaisesti kehittää työttömän ammattitaitoa, osaamista ja työllistymistä. Palkkatukea myönnetään työsopimussuhteessa tehtävään työhön



tai oppisopimuskoulutukseen. Työsuhteen on oltava toistaiseksi voimassa oleva Työnantajan kannalta palkkatuki sitouttaa sekä maksamaan alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa että noudattamaan työlainsäädännön määräyksiä. (Palkkatuki-esite, 2010.)

Palkkatuki koostuu kahdesta osasta, perustuesta ja lisäosasta. Perustukea maksetaan sekä kompensationsa työttömyyden ja vajaakuntoisuuden aiheuttamasta alentuneesta tuottavuudesta että korvauksena työnantajan normaalia suuremmasta panostuksesta työntekijänsä perehdyttämiseen ja ohjaamiseen. Lisäosan maksaminen edellyttää yritykseltä sitoutumista parantamaan tuetun osaamista ja ammattitaitoa, koska tuella palkattavan osaamisessa ja ammattitaidossa on todettu puutteellisuutta ja tästä johtuen tuottavuus on alempi suhteessa tarjolla olevaan tehtävään. Perustuki oli vuonna 2011 enimmillään 25,74 euroa päivässä ja lisäosa enintään 60 % perustuen määrästä. Vaikeasti työllistyvän osalta lisäosan määrä voi olla jopa 90 % perustuen määrästä. Vajaakuntoisen tai pitkäaikaistyöttömän työllistämiseksi voidaan myöntää palkkatuki korotettuna lisäosalla niin, että perustuki ja lisäosa kattavat 50 % palkkauskustannuksista, kuitenkin enintään 1 300 euroa kuukaudessa. Palkkatuen maksaminen täysimääräisenä edellyttää, että tuella palkattavan työaika on vähintään 85 % alan normaalista työajasta. Muutoin tuen määrään vaikuttavat työnhakijaan ja työnantajaan liittyvät seikat, joita tuen myöntävä ELY-keskus harkitsee tapauskohtaisesti. Sosiaalisille yrityksille palkkatukea voidaan myöntää muista yrityksistä poikkeavin ehdoin. (Palkkatuki, 2011.) Palkkatuki vaihtelee kuukausittain, koska se on riippuvainen sekä työ-, että koulutuspäivistä (Nikkilä 2011, 16).

Ylen uutisten (2010) artikkelin mukaan hallitus suuntasi vuoden 2010 ensimmäisessä lisäbudjetissa nuorisotyöttömyyden vähentämiseen 77 miljoonaa euroa. Osa tästä summasta käytettiin nuorten työllistämisseteliin, Sanssi-korttiin. Sanssi-kortti on osa palkkatukea ja se tähtää nuorten työllistymisen lisäksi siihen, että työnantajien olisi mahdollisimman vaivatonta käyttää palkkatukea. (Yle uutiset 2010.) Yrittäjä voi hyödyntää palkkatuen työllistäessään 17 - 30-vuotiaan, vastavalmistuneen työttömän nuoren. Tuki on korkeintaan 550 euroa kuukaudessa ja sitä saa enintään kymmeneksi kuukaudeksi. Solmittavan työsuhteen tulee olla

joko määräaikainen, toistaiseksi voimassa oleva tai se voi perustua oppisopimuskoulutukseen, jolloin tukea saa koko koulutuksen ajalta. Työsuhde voi olla osa- tai kokoaikainen, mutta nuorelle on maksettava työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Lisäksi yrittäjän on huolehdittava vaadittavista työnantajavelvollisuuksista. Palkkatuen saamisen ehtoina on lisäksi muun muassa se, ettei yrittäjä ole edeltäneiden 12 kuukauden aikana tuotannollisista tai taloudellisista syistä irtisanonut tai lomauttanut työntekijöitä samoista tai samanlaisista tehtävistä tai lyhentänyt työaikoja. (Nuorten palkkatuki Sanssi, 2011.)

#### **2.4.2 Muita tukimuotoja**

Etelä-Pohjanmaalla totutetaan Maaseutuviraston hanketta, Manner-Suomen maaseudun kehittämisohjelmaa. Sen tavoitteena on lisätä työtilaisuuksia ja toimeentulomahdollisuuksia maaseudulla. Hankkeen kautta on mahdollista saada avustusta investointeihin, yritysten kehittämiseen ja ensimmäisten vieraiden työntekijöiden palkkakustannuksiin. Avustusta ensimmäisen vieraan työntekijän palkkaamiseen voi hakea aloittavat yritykset tai yritykset, joilla ei vielä ole palkattuja työntekijöitä. Tukea voidaan myöntää enintään kahden henkilötyövuoden palkkauksesta aiheutuviin kustannuksiin kahden vuoden aikana ja tuki on 50 % maksettavasta palkasta. (Yritystoiminnantuet, 2010.) Etelä-Pohjanmaan ELY-keskuksen Reijo Kivimäen (2012) mukaan kehittämisohjelman avustuksiin liittyy kuitenkin toimialakohtaisia rajoituksia ja muutoinkin avustuksien myöntäminen vaihtelee ELY-keskuksittain. Etelä-Pohjanmaalla on muun muassa rajattu kehittämistuen ulkopuolelle kaikki kauppaan liittyviä liiketoiminta kuin myös kuljetus- ja rakennusala kokonaisuudessaan. Myös Kuusiokuntien kehittämisyhdistys Ry:n toiminnanjohtaja Paula Erkkilä on Kivimäen kanssa samoilla linjoilla. Erkkilän (2012) mukaan Kuusiokunnat noudattavat Etelä-Pohjanmaan yhteisiä yritystukilinjauksia, joiden mukaan muun muassa kuljetus ja rakentaminen ovat pääsääntöisesti rajattu tukien ulkopuolelle. Hänen mukaansa poikkeuksia ei juuri tunneta, mutta korostaa, että jokainen hakemus käsitellään kuitenkin tapauskohtaisesti. Lisäksi Erkkilä (2012) toteaa, ettei tukirahoituksen

ulkopuolelle jääville yrityksille ole tarjottavan muunlaista tukea, esimerkiksi koulutuksen tai verkostoitumisen saralla.

Toinen mikro- ja pk-sektorin yrittäjille suunnattu tukimuoto on avustus yksinyrittäjälle ensimmäisen työntekijän palkkamenoihin. Avustaminen on kokeilumuotoista ja se on alkanut vuoden 2007 kesäkuusta lähtien. Avustusta on myönnetty, jos työntekijän työpaikka ja työnantajan kiinteä toimipaikka ovat avustuksen piiriin kuuluvalla alueella, työntekijä palkataan toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen ja työntekijän työaika on vähintään 25 tuntia viikossa. Tukikokeilu on kuitenkin päättynyt 2011 vuoden lopussa. (Työ- ja elinkeinokeskus 2012.) Eduskunta on kuitenkin reagoinut tuen loppumiseen ja muun muassa Kimmo Tiilikaisen ym. (2011) lakialoitteessa ehdotetaan, että yksinyrittäjälle voitaisiin myöntää avustusta ensimmäisen työntekijän palkkaukseen. Tuki olisi aloitteen mukaan 30 % ensimmäisten 12 kuukauden ajalta ja 15 % seuraavien 12 kuukauden ajalta. Lisäksi nuoren työntekijän kohdalla tuen määrää olisi korotettu. Aloitetta perustellaan muun muassa sillä, että palkkaamiseen liittyy suuria taloudellisia riskejä ja toisaalta tukea saa, jos perustaa uuden työpaikan ja työllistää. Aloite on annettu 11.11.2011 ja nähtäväksi jää hyväksyykö eduskunta aloitteen. (Lakialoite 2011, 1.)

### **2.4.3 Oppisopimus**

Yksi mahdollisuus ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen on oppisopimuskoulutus. Oppisopimuskoulutus on ammatillista koulutusta, joka perustuu määräaikaiseen työsuhteeseen ja ammattioppilaitoksissa tai aikuiskoulutuskeskuksissa annettavaan täydentävään teoria opetukseen. (Oppisopimus, [viitattu 03.01.2012].) Oppisopimuskoulutuksessa voi suorittaa kolmen tasoisia tutkintoja; ammatillisen perustutkinnon, ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon. Tutkinnosta riippuen työnantaja on siis sitouduttava koulutukseen 2-4 vuotta. (Nikkilä 2011, 11.) Työnantajan kannalta oppisopimus ei toki tarjoa heti pätevää työvoimaa yrittäjän käyttöön, mutta mahdollistaa niin sanottu oppipoika-kisällitilanteen, jossa työnantaja voi itse vaikuttaa opiskelijan tulevaan ammattitaitoon ja suunnata koulutusta omien tarpeidensa mukaisesti.

Opetushallituksen (2010) mukaan oppisopimuskoulutus on yritykselle investointi osaamiseen, joka maksaa itsensä takaisin (Oppisopimuskoulutus 2010).

Oppisopimuksen ajalta työnantaja maksaa opiskelijalle työehtosopimuksen mukaista palkkaa, mutta vastaavasti hän saa valtiolta koulutuskorvausta. (Nikkilä 2011, 14-15.) Rakennusalan 2010 solmitun työehtosopimuksen mukaisesti oppisopimusopiskelijat kuuluvat palkkaluokkaan 1 eli aloitteleviin työntekijöihin ja työehtosopimuksen mukainen palkka on silloin 9,04 euroa tunnilta. (Rakennusalan työehtosopimus 2010, 23.) Koulutuskorvaus työnantajalle on vastaavasti 1-250 euroa kuukaudelta, jolla korvataan lähinnä työnantajalle aiheutunut lisätyö opiskelijan ohjauksesta. Koulutuskorvaus maksetaan 1-3 erässä vuoden aikana tai kerta korvauksena koko koulutusajalta. Lisäksi yrittäjä voi hakea em. palkkatukea myös työhallinnolta, jos yrittäjä ottaa työttömän tai vaikeasti työllistyvän oppisopimuskoulutukseen. (Nikkilä 2011, 15-16.) Oppisopimuskoulutuksessa palkkatukea maksetaan yrittäjälle koko oppisopimuksen ajalta. Työnantajan on mahdollista saada myös korkeampaa palkkatukea, jos hän itse hankkii tai järjestää koulutuksen opiskelijalle. (Palkkatuki-esite, 2010.)

Yrittäjä sitoutuu oppisopimuksessa ensinnäkin solmimaan oppisopimuksen keston mittaisen määräaikaisen työehtosopimuksen mukaisen työsopimuksen. Lisäksi hän sitoutuu noudattamaan työlainsäädäntöä ja huolehtimaan vakuutuksista, työturvallisuudesta ja työterveydenhuollosta. Yrittäjällä on vastuu joko toimia tai nimetä opiskelijalle työpaikkakouluttaja, joka ohjaa, valmentaa ja arvioi opiskelijan työssäoppimista sekä huolehtia siitä, että opiskelija saa sekä suorittaa monipuolisia työtehtäviä että työskennellä sellaisessa oppimisympäristössä, jotta opiskelija saavuttaa tutkinnon tavoitteiden mukaisen osaamisen. Opiskelijalle on myös annettava mahdollisuus osallistua oppilaitoksen järjestämiin teoria opintoihin. Koulutuksen päättyessä yrittäjä antaa todistuksen, joka sisältää arvion opiskelijan työssä oppimisesta työpaikalla. (Oppisopimuskoulutus 2010.)

Etelä-Pohjanmaalla oppisopimuskoulutusta tarjoaa esimerkiksi Sedu aikuiskoulutus/ oppisopimuspalvelut Seinäjoella. Heidän koulutustarjontaansa kuuluu muun muassa talonrakennusalan ammattitutkinto tai rakennusalan

perustutkinto oppisopimuksella. (Koulutustarjonta, [viitattu 03.01.2012].) Myös Sopeva oppisopimuspalvelut Kauhavalla ja Alajärvellä järjestävät oppisopimuskoulutusta. Talonrakennuksen osalta opetustarjonnassa on rakennusalan perustutkinto Järvisseudun ammatti-instituutissa. (Jami, [viitattu 03.01.2012].)

#### **2.4.4 Vuokratyövoima**

Vuokratyövoimalla tarkoitetaan tilannetta, jossa työnantaja eli vuokrausyritys vuokraa työntekijän ulkopuolisen tahon eli käyttäjäyrityksen käyttöön vastiketta vastaan. Työvoiman vuokrausta on Suomessa harjoitettu jo 1960-luvulta saakka, mutta suurimman kasvun ala on kokenut 2000-luvulla. Yksi suurimmista käyttäjistä on rakennusala. Elinkeinoelämänkeskusliiton 2044 vuonna tekemän tutkimuksen mukaan 27 % rakennusalan yrityksistä käytti vuokrattua työvoimaa. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 10,16, 20.) Tilastokeskuksen (2011) mukaan vuosina 2008-2010 suurimpia vuokratyövoiman käyttäjiä olivat teollisuus ja hotelli- ja ravintola-ala.

Käytännössä työntekijä on henkilöstöpalveluyrityksen työntekijänä, mutta konkreettisesti vuokraajalla töissä. Työntekijä solmii siis työsopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, joka puolestaan solmii kaupallisen sopimuksen henkilöstöä tarvitsevan käyttäjäyrityksen kanssa. Yrittäjän kannalta merkittävä etu on se, että henkilöstöpalveluyritys maksaa työntekijän palkan ja muut työnantajavelvoitteet, mutta yrittäjälle jää vastuu työntekijän ohjaamisesta, opastamisesta ja valvonnasta. Lisäksi vuokratyövoima tarjoaa käyttäjäyritykselle mahdollisuuden vähentää henkilöstöön liittyviä riskejä ja lisätä joustavuutta työvoiman käytössä. Yritys pystyy tarvitessaan hankkimaan helposti työvoimaa ilman muun muassa irtisanomisriskiä. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 17-19.) Lisäksi vuokratyövoiman käyttö säästää yrityksiltä aikaa rekrytoinnissa tai hakijoiden pätevyyksien ja taustojen selvittelyssä, koska vuokrausyritys hoitaa kyseessä olevat tehtävät omissa rekrytoinneissaan. Yritys siis tietää vuokratun työvoiman taustat ja pätevyydet tarkistetuiksi vuokratessaan henkilön. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 127.)

Merkittävä etu käyttäjäyritykselle on irtisanomisen helppous. Vuokratyöntekijöillä ei ole yhtä kattavaa irtisanomissuojaa kuin normaalisti palkatulla henkilöstöllä. Käytännössä vuokratyöntekijän työkomennus päättyy heti, kun käyttäjäyritys ilmoittaa töiden loppumisesta. Merkittävää on myös se, ettei työn loppumiseen olla vaadita painavaa tai perusteltua syytä, kuten vakituksessa työsuhteessa olevien irtisanomiseen. (Viitala ym. 2006, 121.)

Etelä-Pohjanmaalla suurimmat henkilöstövuokrausyritykset toimivat Seinäjoen alueella, josta kohdepaikkakunnalle kertyy työmatka noin 60 kilometriä. Aiemmin case-yrityksen kotipaikkakunnalla ei ole ollut mahdollisuutta vuokratyön käyttöön, mutta vuoden 2012 tammikuussa paikkakunnalle on laajentanut toimintaansa ensimmäinen henkilöstövuokrausyritys. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan osuuskuntamuotoisessa toiminnassa on noin 40 vuokratyöntekijää, muun muassa metsureita, muurareita, siivoojia, rakennus- ja opetusalan väkeä, toimittajia ja atk-osaajia. (Viiskunta 2012).

#### **2.4.5 Alihankinta**

Alihankinta on tarkoittaa pää- ja alihankkijan välistä tuotannollista yhteistyötä, jossa päähankkija teettää omaan tuotteeseen kuuluvia laitteita, osia, tuotantovaiheita tai työsuorituksia toisella yrittäjällä tai yrityksellä eli alihankkijalla. Alihankinnan käyttö poikkeaa palkatusta tai vuokratusta työvoimasta. Alihankintaurakoitsija tai alihankkija eivät solmi keskenään työ sopimusta, vaan urakka- tai alihankintasopimuksen. Alihankkija sitoutuu sopimuksella toteuttamaan työn omissa nimissään ja yrittäjä maksaa vastikkeen alihankkijalle työstä. (Holopainen & Levonen 2008, 277). Aaltosen ym. (2009, 109) tutkimuksen mukaan alihankinnan käyttö nähdään yrityksissä ennemminkin yritysten välisenä verkostoitumisena kuin uuden työvoiman palkkaamisen muotona. Toisaalta tutkimuksessa alihankintaa rinnastetaan myös vuokratyövoiman käyttöön eli se tulkitaan joustavaksi tavaksi tasoittaa esimerkiksi sesonkihuippuja. (Aaltonen ym. 2009, 88.) Alihankinnan etuja on muun muassa se, ettei yrittäjän tarvitse maksaa alihankkijasta työnantajavelvoitteita, lomarahaa tai sairausajan palkkaa.

Vuonna 2007 voimaan tulleen tilaajavastuulain mukaan niin em. mainitun vuokratyövoiman kuin alihankinnan käyttäminenkin velvoittaa kuitenkin yrittäjää selvittämään, että hänen sopimuskumppaninsa on hoitanut lainmukaiset velvoitteensa, muun muassa ilmoittautunut ennakkoperintä- ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin sekä hoitanut veronsa ja vakuutuksensa lainsäännösten mukaisesti. Ennen kaikkea rakentamiseen liittyvässä alihankinnassa selvitysvelvollisuus on tiukka. Sen mukaan selvitysvelvollisuus koskee kaikkia tilaajia. Lisäksi sopimuskumppanin ei tarvitse olla työnantaja, vaan lakia sovelletaan myös yhden miehen yrityksiin. Ainoa helpotus yrittäjän kannalta on se, ettei lakia sovelleta pienehköihin alihankinta- ja vuokratyöntekijöiden käyttöä koskeviin sopimuksiin eli vuokratyöhön joka kestää maksimissaan 10 työpäivää ja alihankintasopimukseen, jonka arvo ilman arvonlisäveroa jää alle 7 500 euroa. (Tilaajavastuulaki [viitattu 03.02.2012].)

### 3 CASE-YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

#### 3.1 Case-yrityksen tausta

Case-yritys on Etelä-Pohjanmaalla, Kuusiokuntien alueella toimiva, vuonna 2006 perustettu, rakennusalan toiminimi, jonka liikeidea on monipuolisten ja laadukkaiden korjaus- ja uudisrakentamiseen liittyvien palveluiden tarjoaminen kotitalouksille. Yrittäjä on koulutukseltaan levyseppä-hitsaaja ja lisäksi hänellä on kirvesmiehen ammattitutkinto. Ennen oman yrityksen perustamista hän työskenteli useita vuosia Helsingin kaupungin rakennusvirastolla, hyvin vaihtelevissa työkohteissa ja sai runsaasti monipuolista työkokemusta erityisesti korjausrakentamisen saralta. Helsingin kaupunki tekee yhteistyötä muun muassa Museoviraston kanssa sen valvomissa, varsin vaativissa työkohteissa. Näistä töistä yrittäjä sai arvokasta tietoa ja taitoa erityisesti vanhojen rakennusten korjaamisesta. Lisäksi kokemusta kertyi myös oppisopimuskouluttajana, koska rakennusvirasto koulutti ja kouluttaa edelleen paljon oppisopimusoppilaita, joiden ohjaajana ja opettajana yrittäjä toimi viiden vuoden ajan. (Yrittäjän haastattelu 2011.)

Oman yrityksen perustaminen hautui yrittäjän mielessä useita vuosia, kunnes Helsingistä tarjottu ullakkohuoneiston suurremontti toimi alkusysäyksenä oman yrityksen perustamiselle. Vuonna 2006 yrittäjä osallistui yrittäjäyyskurssille, joka oli edellytys starttirahan saamiselle. Kurssi oli todellinen pikakurssi; se kesti vain kaksi päivää, joten varsinaista liiketoimintaosaamista yrittäjällä ei yritystoimintaa aloitettaessa juurikaan ollut. Koulutuksen saralta mainittakoon lisäksi, että yrittäjä on hankkinut myös VTT:n märkätila-asentajan henkilösertifikaatin, joka takaa, että märkätilan asentajalla on riittävä ammattitaito sekä tieto soveltuvista tuotteista ja niiden ominaisuuksista. (Yrittäjän haastattelu 2011.)

Case-yritys toimii ensisijaisesti korjausrakentamiseen liittyvissä tehtävissä ja keskittyy toissijaisesti uudisrakentajiin. Yrityksen ensisijaisena kohderyhmänä ovat korjausrakentajat Kuusiokuntien alueella. Tarvittaessa yritys rakentaa ja remontoi myös Seinäjoen seudulla sekä pääkaupunkiseudulla. Pääasiallisesti kohderyhmä



sisältää sekä taloyhtiöt että yksityiset korjausrakentajat. Yritys on tehnyt lukuisia sauna- ja pesuhuoneremontteja, vanhojen omakotitalojen peruskorjauksia, kattoremontteja sekä uudisrakentamisen puolella lähinnä omakotitalojen perustustöitä, jotka vaativat erityistä ammattitaitoa. (Yrittäjän haastattelu 2011.)

Yrityksellä ei ole omistajan lisäksi muita työntekijöitä, mutta yrityksellä on yksi vakituinen alihankkija. Voimavarojen yhdistäminen on mahdollistanut suurempien työtehtävien vastaanottamisen. Alihankkijalla on vuosien kokemus rakentamisesta, mutta ei alan koulutusta. Alihankkija on yritykselle melko edullinen vaihtoehto, koska hän huomioi laskutuksessaan muun muassa sen, että hän ei omista rakennustyössä käytettäviä työkaluja vaan toimii yrittäjän työkaluilla ja materiaaleilla. Työn luonteesta johtuen yrityksellä ei ole tarvetta omalle toimitilalle, mutta yrityksellä on kuitenkin vuokrattu varasto, jossa yritys säilyttää työkaluja ja erilaisia rakennustarvikkeita.

Yrityksen nykyisessä tilanteessa kasvanut kysyntä mahdollistaa yritystoiminnan laajentamisen ja sen vuoksi henkilöstön hankkiminen on välttämätöntä. Yrittäjän tavoitteena on ollut alusta saakka laajentaa toimintaa, kasvattaa liikevaihtoa ja luoda työpaikkoja alalle. Lisäksi yrittäjä toivoo saavansa yrityksen toiminnan ja talouden niin vakaalle pohjalle, että yrittäjä kykenee nauttimaan oman työnsä tuloksista myös taloudellisessa mielessä. Yritystoiminnan laajentaminen mahdollistaisi muun muassa niin uusien ja laajempien urakoiden ottamisen, henkilöstön palkkauksen, verkostoitumisen yhteistyökumppaneiden kanssa sekä uusien investointienkin tekemisen. Yritystoiminnan laajentaminen vahvistaisi myös yrittäjän visiota, joka on olla hyvin menestyvä ja kasvava rakennus- ja remontointiyritys, joka tuntee alan uusimmat innovaatiot ja on tunnettu luotettavuudesta, ystävällisestä palvelusta, ammattitaitoisesta ja erinomaisesta työn jäljestä. Tällä visiolla ja tavoitteilla yritys pyrkii tavoittelemaan samankokoisia kilpailijoita huomattavasti parempaa ja halutumpaa mainetta ja asemaa markkinoilla.

### 3.2 Kohdealueen kysyntä

Etenkin korjausrakentamisen kysyntään vaikuttaa voimakkaasti rakennuskanta. Tilastokeskuksen mukaan rakennuskannastamme noin 50 % on rakennettu 1960-1980-luvuilla ja niin sanottu suuret korjaukset; peruskorjaukset tehdään pääsääntöisesti 40-50 vuoden välein. Korjausrakentamisen tehtyjen työtuntien määrä on kasvanut vuoden 2010 huhti-kesäkuusta vuoden 2011 huhti-kesäkuuhun noin 5,5 prosenttia. Vuonna 2008 vuosittaisista asuntoyhteisöjen korjauskuluista yli puolet kohdistuikin juuri 1960- ja 1970-luvuilla valmistuneisiin asuntoyhteisöihin. (Rakentamisen toimialakatsaus II/2011.) Tilastokeskus on myös luettellonut rakennuskannan eri kunnissa. Alla on esitetty kohdealueen kahden suurimman kunnan rakennuskantaa. (Tilastotietokannat 2010.) Alla olevan tilaston mukaan ja Tilastokeskuksen määritelmien peruskorjauksen tarpeesta korjausrakentamiselle on tulevaisuudessa kysyntää alueella.

Taulukko 2. Alavuden ja Kuortaneen rakennuskannat. (Tilastotietokannat 2010.)

| <b>Alavus</b>       | <b>rakennuksia</b> | <b>Kuortane</b>     | <b>rakennuksia</b> |
|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Erilliset pientalot |                    | Erilliset pientalot |                    |
| - 1920              | 238                | - 1920              | 165                |
| 1921 - 1939         | 254                | 1921 - 1939         | 108                |
| 1940 - 1959         | 744                | 1940 - 1959         | 405                |
| 1960 - 1969         | 328                | 1960 - 1969         | 158                |
| 1970 - 1979         | 455                | 1970 - 1979         | 209                |
| 1980 - 1989         | 533                | 1980 - 1989         | 239                |
| 1990 - 1999         | 248                | 1990 - 1999         | 104                |
| Rivi- ja ketjutalot |                    | Rivi- ja ketjutalot |                    |
| - 1920              | 1                  | - 1920              | -                  |
| 1921 - 1939         | -                  | 1921 - 1939         | -                  |
| 1940 - 1959         | -                  | 1940 - 1959         | 2                  |
| 1960 - 1969         | 4                  | 1960 - 1969         | 4                  |
| 1970 - 1979         | 26                 | 1970 - 1979         | 16                 |
| 1980 - 1989         | 57                 | 1980 - 1989         | 28                 |
| 1990 - 1999         | 38                 | 1990 - 1999         | 18                 |

Yllä olevat seikat määrittävät pitkälti yrityksen pääasiallisen kohdeasiakaskunnan eli korjausrakentajat kuusiokuntien alueella. Kohderyhmä käsittää niin taloyhtiöt kuin yksityiset korjausrakennuttajat. Toissijaisesti yritys keskittyy uudisrakentajiin.

### **3.3 Kohdealueen kilpailu**

Case-yrityksen kotipaikkakunnan talousalueella on kova kilpailu rakennusalanalla. Suurimmat ja tunnetut yritykset saavat yleensä aina isoimmat urakat. Pienemmät yritykset tekevät lähinnä kaikki yksityisten kotitalouksien toimeksiannot, koska isot yritykset eivät lähde pieniin työsuorituksiin mukaan. Alueella on myös paljon maataloja, joiden rakennusurakoinnista pienemmät yritykset kilpailevat. Toiminimellä toimivia rakennusalan mikroyrityksiä Alavudella on Suomen Asiakastieto Oy:n internet-hakupalvelun mukaan 31 kappaletta, Töysässä 4 kappaletta, Kuortaneella 19 kappaletta; useimmat ovat yrityksiä/yrittäjiä, joiden olemassaolosta ei ole muuta tietoa, kuin nimi puhelinluettelossa tai internet-sivustoilla. Seinäjoella rakennusalan yrityksiä on yhteensä 311 kappaletta. Näistä yrityksistä noin puolet ovat suuria rakennusalan toimijoita ja puolet sellaisia yrityksiä, jotka voidaan nähdä case-yrityksen kilpailijoina. (Suomen Asiakastieto Oy, 2012.) Lisäksi on lukuisia rakennustoiminnasta elantonsa saavia elinkeinonharjoittajia, jotka työskentelevät verokortilla. Nämä yrittäjät eivät sisälly edellä mainittuihin lukuihin.

Case-yrittäjän ensisijaisina kilpailijoina voidaan kuitenkin pitää lähinnä kohdepaikkakunnalla toimivia rakennusalan mikroyrityksiä sekä verokortilla toimivia elinkeinonharjoittajia, koska pienet rakennusalan yrittäjät ylittävät kuntarajoja käytännössä melko harvoin. Pien- tai korjausrakennuttajat haluavat teettää remontin lähinnä oman paikkakunnan tutulla ja luotettavaksi tiedetyllä yrittäjällä. Tähän luo oman poikkeuksensa niin sanottu puskaradio; asiakkaiden suositukset ja hyvät kokemukset, tuttavuussuhteet ja niin edelleen, jotka osaltaan tuovat työtä myös kuntarajojen ulkopuolella.

Miltei kaikkien kohdealueella toimivien kilpailijoiden heikkoutena voidaan nähdä sekä liiketoimintaosaamisen että markkinointiosaamisen puute. Yritykset/yrittäjät eivät panosta kouluttautumiseen tai uuden oppimiseen eivätkä pyri kehittämään ammattitaitoaan tai yritystään. Monien tarkoituksena onkin ilmeisesti vain ansaita yritystoiminnallaan jonkinlainen toimeentulo. Kilpailijoista vain yhdellä rakennusalan yrittäjällä on vaatimattomat kotisivut. Kotisivuilla on kolme kuvaa rakennuskohteista, mutta yksikään kuvista ei aukea. Kilpailijat mainostavat toimintaansa vain paikallislehden rakentamisen teemanumeroissa noin kaksi kertaa vuodessa. Markkinointiin ei yleisesti pienellä paikkakunnalla juuri panosteta, koska kuluttajat tekevät valintansa joka tapauksessa lähinnä puskaradion ja tuttavien suositusten perusteella. Koska alueen asiakaskunta on suhteellisen pieni, rakennusyrittäjillä on paineita hinnoittelun suhteen. Paikkakunnalla toimivien yrittäjien tuntiveloitus on huomattavasti jäljessä alan yleistä hintatasoa.

Alalla on kilpailijoita, jotka omaavat vahvan ammattitaidon ja ovat paikkakunnalla tunnettuja ja asiansa osaavia ammattilaisia. Joidenkin kilpailijoiden vahvuutena on se, että he ovat toimineet paikkakunnalla jo vuosikymmeniä ja heitä pidetään yleisesti arvostettuina ja työstään nopeasti suoriutuvina ”ammattimiehinä”.

### **3.4 Case-yrityksen SWOT-analyysi**

Viitalan ja Jylhän (2006, 59) mukaan SWOT-analyysi on monipuolinen työkalu liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Analyysi auttaa yritystä luomaan tilannearviota yrityksen suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. Analyysin avulla yritys voi tarkastella niin yrityksen ulkopuolisen toimintaympäristön kehitystä kuin yrityksen sisäisiä tekijöitä. SWOT-analyysissä tarkastellaan nelikentässä nimensä mukaisesti yrityksen vahvuuksia (strengths), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Analyysin lopputuloksena yrityksen pitäisi pystyä hahmottamaan eri osa-alueet ja luomaan toimenpidesuunnitelma, jossa korostetaan yrityksen vahvuuksia ja pyritään muuttamaan heikkoudet ja ympäristön uhat mahdollisuuksiksi. Analyysin käytettävyys perustuu ensinnäkin siihen kuinka huolellisesti ja analyyttisesti se on

laadittu. Toiseksi analyysi ei palvele yritystä, jos eri osa-alueet vain kirjataan eikä saaduista päätelmistä edetä johtopäätöksiin ja käytännön toteutukseen. (Viitala & Jylhä 2006, 59-60.)

Alla olevassa nelikentässä on kuvattuna case-yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysin mukaisesti.

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erinomaiset suhteet yhteistyökumppaneihin / yhteistyöverkostot <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjän sosiaaliset taidot</li> <li>• Halu tehdä itsenäistä työtä <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vankka ammattitaito</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• VTT:n märkätila-asentaja sertifikaatti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monialaisuus</li> <li>• Alihankkija</li> </ul> </li> <li>• Vahvat asiakassuhteet</li> <li>• Halu kasvattaa liiketoimintaa</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieni yritys, rajalliset toimintamahdollisuudet</li> <li>• Suuren kaluston puute <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointi</li> </ul> </li> <li>• Liiketoiminta on omistajayrittäjän varassa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinnoittelu</li> </ul> </li> </ul>  |
| <p style="text-align: center;"><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan laajentaminen</li> <li>• Työntekijän / työntekijöiden palkkaaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkostoituminen</li> </ul> </li> <li>• Kouluttautuminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaatiot</li> </ul> </li> <li>• Lain säädäntö</li> <li>• Investoinnit</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muut yritykset</li> <li>• Kova kilpailu markkinoilla</li> <li>• Sairastuminen tai loukkaantuminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alihankkija</li> </ul> </li> <li>• Rajalliset markkinat</li> <li>• Kysynnän riittävyys</li> <li>• Työvoiman saatavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alihankkija</li> </ul> </li> <li>• Vahingonkorvaukset</li> </ul> |

Kuvio 5. Case-yrityksen SWOT-analyysi.

**Vahvuudet mahdollisuuksiksi.** Yrittäjän olemassa olevat vahvat ja sosiaaliset suhteet yhteistyökumppaneihin tulisi hyödyntää verkostoitumiseen ja sitä kautta liiketoiminnan kasvattamiseen. Yrittäjän tulisi pitää huolta työn laadusta ja ylläpitää toimintatavoillaan ja käytöksellään yrityksen saavuttamaa hyvää mainetta. Lisäksi

tarve liiketoiminnan laajentamiseen ja yrittäjän halu laajentua mahdollistaisivat uusien innovaatioiden, koulutuksen tai uusien investointien hankkimisen. Em. vahvistaisivat yrittäjän monialaisuutta ja ammattitaitoa sekä mahdollistaisivat esimerkiksi työntekijän tai alihankkijan hankkimisen. Mahdollisuuksissa on huomioitava myös rakentamisen osalta tiukentuva lainsäädäntö. Muun muassa yrittäjällä oleva VTT:n märkätila-asentajan henkilösertifikaatti on selkeä kilpailuetu verrattuna muihin kohdealueella toimiviin rakennusyrittäjiin.

**Heikkoudet vahvuuksiksi.** Yrityksen heikkoudet liittyvät vahvasti liiketoiminnan pienuuteen. Liiketoiminnan laajentamisella ja henkilöstöä lisäämällä monet heikkoudet voitaisiin poistaa. Henkilöstön lisääminen mahdollistaa suurempien tai useampien kohteiden hankkimisen ja sitä kautta myös yrityksen liikevaihto kasvaisi. Tällöin yrityksellä olisi paremmat mahdollisuudet muun muassa sijoittaa uuteen, monipuolisempaan tai suurempaan kalustoon. Lisäksi henkilöstön palkkaus vapauttaisi itse yrittäjän aikaa suunnitella yrityksen toimintaa, markkinointia, verkostoitumista ynnä muuta. Liiketoiminnan kasvattamiseen liittyvää.

Koska yritys toimii alalla, jolla on runsaasti kilpailua, on hinnoittelu yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Hinnan on oltava kilpailukykyinen ja suurin piirtein samalla tasolla toimialueella toimivien vastaavien yritysten kanssa. Ylihinnoittelu karkottaa helposti potentiaaliset asiakkaat. Hinnoittelussa olisi kuitenkin huomioitava entistä enemmän myös se, että laadukkaan työn hinta ei koskaan ole kovin alhainen. Taloudellista tulosta ei saavuteta alihinnoitellulla työllä ja hinnoittelu pitäisi perustua myös työn vaativuuteen.

Yrityksen viestintää ja markkinointia tulisi kehittää. Markkinointia on syytä harjoittaa myös silloin, kun työtä tuntuu olevan tarpeeksi. Markkinointitoimenpiteet on suunniteltava siten, että ne kohdistetaan yritykselle kannattaviin asiakkaisiin; taloyhtiöihin, sauna- ja kylpyhuonesaneeraajiin, kattoremontin tarvitsijoihin sekä uudisrakentajiin. Nykyisin yritys markkinoi palveluitaan muutaman kerran vuodessa julkaistavin, paikallislehden laatin lehti-ilmoituksin, mutta ilmoituksilla ei juurikaan tavoiteta asiakkaita. Yrittäjällä on sosiaalisten taitojensa ansiosta hyvät suhteet paikallislehtien toimittajiin ja sitä kautta olisi

tarkoituksenmukaisempaa pyrkiä lehdissä julkaistaviin puffijuttuihin, jotka kertovat yrityksen toiminnasta ja yrittäjästä itsestään. Markkinointimielessä em. artikkelit luetaan paikallislehdestä suurella mielenkiinnolla ja markkinointi tapahtuisi käytännössä ilmaiseksi.

**Uhat vahvuuksiksi.** Alalla vallitseva kova kilpailu täytyy huomioda muun muassa markkinoinnissa ja korostaa yrittäjän vankkaa ammattitaitoa, monipuolisuutta ja sertifioitumista. Riittävän kysynnän ylläpitämiseksi yrittäjän on hyödynnettävä vahvoja suhteitaan niin asiakkaisiin kuin yhteistyökumppaneihin ja etsittävä verkostoitumisen kautta uusia väyliä tavoittaa potentiaaliset asiakkaat.

Yksi rakennusyrityksen riskeistä liittyy työturvallisuuteen, koska ala luokitellaan tapaturmavaaralliseksi toimialaksi. Sekä yrittäjän, että työntekijöiden turvallisuudesta rakennustyömaalla vastaa yrittäjä itse. Toiminnan jatkuminen vaarantuu, jos yrittäjälle itselleen syntyy yllättäen terveydellisiä ongelmia. Yrittäjän on ensinnäkin pidettävä itsestään huolta niin fyysisestä kunnostaan kuin henkisestä hyvinvoinnistaan. Hänen tulisi pyrkiä suunnittelemaan työn aikataulut riittävän joustavaksi ja pyrkiä ennakoimaan ja välttämään vaaratilanteet sekä käyttämään vain laadukkaita ja turvallisia työvälineitä. Lisäksi yrittäjälle tulee luonnollisesti olla asianmukainen vakuutusturva tapaturmia ja työkyvyn menettämistä varten. Liiallinen työmäärä, jatkuva kiire ja ajanpuute voivat ilmetä motivaation puuttumisena, stressinä, turhautumisena ja loppuun palamisena, joten aikataulu ja työpäivät olisi pidettävä kohtuullisena. Edellä mainittuja seikkoja helpottaisi liiketoiminnan kasvattaminen henkilöstöä lisäämällä, koska lisähenkilöstö parantaisi yrityksen selviämismahdollisuuksia, vaikka yrittäjä itse kohtaisikin tapaturman tai sairastumisen.

**Uhat ja heikkoudet.** Suurin uhka yritykselle on kysynnän hiipuminen. Markkinoiden pienentyessä koko yritystoiminta nykyiselläänkin olisi vaarassa ja laajentumiseen tai investointeihin ei olisi taloudellisia mahdollisuuksia. Muun muassa verkostoituminen olisi yksi keino taata kysynnän säilyminen.

Toinen merkittävä uhka liittyy olemassa olevaan alihankkijaan. Riski syntyy lähinnä siitä, ettei kyseinen yrittäjä tee juurikaan muita töitä kuin kohdeyritykselle. Alihankintayrityksen käyttämisessä on olemassa riski, että verottaja katsoo

alihankkijan olevan työsuhteessa. Tällainen näkemys verottajalta olisi veroseuraamuksineen yrittäjälle katastrofi. Jotta tämänkaltainen uhka väistyisi, täytyisi yrittäjän ja alihankkijan päästä sopimukseen siitä, että alihankkija laskuttaisi töitä myös toiselta yritykseltä tai yhteisöltä kummankin osapuolen nimissä.

Rakentaminen on varsin riskialtis toimiala. Vaikka yrittäjällä on luonnollisesti tarvittavat vahinkovakuutukset, saattaa joskus syntyä tilanne, jossa vakuutus ei korvaa syntynyttä vahinkoa. Tällainen tilanne voi johtua esimerkiksi yrittäjän tai mahdollisen työntekijän puutteellisen, virheellisen tai huolimattoman työsuorituksen johdosta. Tällainen vahingonkorvausriski voisi toteutuessaan kaataa koko yritystoiminnan sekä yrittäjän henkilökohtaisen talouden.

### **3.5 PESTE-analyysi**

Kirjainyhdistelmä PESTE muodostuu sanoista poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät. Ympäristöä analysoitaessa voidaan erottaa toisistaan laajempi, yhteiskunnallinen eli makroympäristö sekä ulkoisen kilpailun ja lähiympäristön taso. Makroympäristö muodostuu yrityksen markkinoilla vallitsevista taloudellisista, teknisistä, poliittista sekä lainsäädännöllisistä suuntauksista. Yrityksen lähiympäristön tarkastelussa puolestaan pyritään kartoittamaan yrityksen toimialan kehitystä, toimialan kilpailutilannetta sekä kuluttajiin ja yhteistyökumppaneihin sekä kysyntään liittyviä tekijöitä. (Viitala & Jylhä, 2002, 42.)

#### **3.5.1 Taloudelliset ja poliittiset tekijät**

Talouskehityksen epävarmuuden ennustetaan heijastuvan myös rakentamiseen. Rakentamisen kokonaismäärä nousi 3-4 % vuonna 2011, mutta vuoden 2012 näkymiin ennakoidaan liittyvän enemmän riskejä eikä kasvua juurikaan odoteta. Rakennustoiminnan odotetaan jatkuvan ennallaan vuoden 2012 kesäkauden, mutta etenkin loppuvuosi sisältää runsaasti taloudellisia epävarmuustekijöitä.



Toisaalta siis reaalitalouden puolella ilmenevät positiivisetkaan yllätykset eivät ole täysin poissuljettuja. Varmaa kuitenkin on, että pelko korkojen noususta hidastaa asuntokysyntää. (Rakentaminen 2011-2012, 2011, 3.)

Korjausrakentamisen kasvu oli v. 2010 noin 5 %. Vuonna 2012 sen ennustetaan laskevan 2-3 %. Kotitalousvähennyksen leikkaus saattaa vähentää jonkin verran omakoti- ja asuntokohtaisia korjauksia, mutta esimerkiksi taloyhtiöiden korjausrakentaminen kasvaa, koska korjausikään tulevien asunto-osakeyhtiöiden määrä kasvaa selvästi. Toisaalta myös matala korko tukee korjausrakentamista. Julkisten rakennusten korjaustarve on kasvussa, vaikka toisaalta taloudellinen tilanne saattaa jonkin verran rajoittaa myös korjauksia. Talouskasvun ennakoitu hidastuminen aiemmista ennusteista voimistaneekin toimitilakorjausten määrää, kun talouden epävarmuus jarruttaa uusien toimitilahankkeiden käynnistämistä. (Rakentaminen 2011-2012, 2011, 6.)

Mahdollisuus kotitalousvähennykseen ja asunto-osakeyhtiöiden korjausavustuksen kaltaiset valtion elvytystoimet ovat lisänneet remonttiyritysten kysyntää. Talouden taantumasta huolimatta korjausrakentamisen kysyntä on yrittäjän näkemyksen mukaan ainakin toistaiseksi ollut koko ajan kasvusuuntaista, koska asukkaat haluavat panostaa siihen, että vanhempienkin asuntojen käyttökustannukset pienisivät ja että remontti nostaisi niiden arvoa. Kotitalousvähennykseen tulleet muutokset vuodelle 2012 aiheuttivat case-yrityksessä kysyntäpiikin vuoden 2011 loppupuolella. (Yrittäjän haastattelu 2011). Kotitalousvähennyksen muutokset koskivat sekä enimmäismäärää että vähennyskelpoisuutta. Vuoteen 2011 asti kotitalousvähennystä huomioitiin verotuksessa enintään 3 000 euroa kalenterivuodessa, mutta vuoden 2012 alussa määrä laskettiin 2 000 euroon/henkilö. Myös kotitalousvähennyksen myöntämisperusteet muuttivat aiemmasta. Vuodesta 2012 lähtien vähennyskelpoista on 45 % ennakoperintärekisteriin merkitylle yritykselle maksetusta työkorvauksesta. Vuoteen 2011 asti vähennyskelpoista oli 60 % työkorvauksesta. Vähennykseen oikeuttavat työt ja vähennyksen laskutapa puolestaan säilyvät ennallaan. (Henkilöverotuksen lakimuutoksia 2012.)

Asunto-osakeyhtiölle myönnettävät avustukset vuodelle 2012 painottuvat vuoden 2011 tapaan energiatehokkuuteen. Avustusta myönnetään muun muassa lämmitystapamuutoksiin sähkö- ja öljylämmitteisiä taloja saneerattaessa, jos siirrytään maalämpö- ja ilmavesilämpöpumppujen käyttöönottoon, pellettilämmitykseen tai muihin puuperäisiin polttoaineisiin lämmittämisessä. Muutoinkin energiatehokkuuden parantaminen otetaan merkittäväällä painoarvolla huomioon myönnettäessä korjausavustuksia. Lisäksi avustusta myönnetään asuntojen korjaus-, energia- ja terveyshaitta-avustuksista annetun lain (1184/2005) mukaisiin avustuksiin, muun muassa hissien rakentamiseen sekä vanhusten ja vammaisten asuntojen korjaamiseen kotona asumisen mahdollistamiseksi. (Omataloyhtiö.fi 2011). Kaiken kaikkiaan tällä hetkellä voimassa olevat energiamääräykset ja yleinen pyrkimys energiatehokkuuteen todennäköisesti lisää korjausrakentajien kysyntää.

Kasvava osa-alue alalla on kosteus- ja homevaurioiden korjaustyöt. Kosteusvauriot taikka niiden uhka lisää ihmisten halukkuutta teettää kosteiden tilojen remontit ammattimiehellä. Asuinrakennusten korjausrakentamista tukee em. kotitalousvähennys ja asunto-osakeyhtiöiden korjausavustuksen kaltaiset valtion elvytystoimet. Lisäksi uudistunut asunto-osakeyhtiölaki on lisännyt remonttiyritysten kysyntää. Uuden asunto-osakeyhtiönlain mukaan asunto-osakeyhtiön osakkaan on ilmoitettava yhtiölle sellaisista muutostöistä, jotka voivat vaikuttaa yhtiön tai toisen osakkaan hallinnassa olevien tilojen käyttämiseen työn aikana. Tämän vuoksi asunto-osakeyhtiöllä on oikeus valvoa osakkeenomistajan kunnossapito- ja muutostyötä. Osakkaan ilmoitusvelvollisuuden sekä yhtiön valvonta- ja teettämisoikeuden tarkoituksena on edistää hyvän rakennustavan noudattamista osakkaalle kuuluvissa rakennustöissä. Näin voidaan ehkäistä esimerkiksi suuriakin vahinkoja aiheuttavien kosteusvaurioiden syntymistä. (Jauhiainen 2010.) Edellä mainittu johtaa siihen, että ”tee-se-itse –miehet” eivät enää voi itse suorittaa esimerkiksi ammattitaitoa vaativia kylpyhuoneremontteja, vaan työ on teetettävä ammattilaisella.

### 3.5.2 Ekologiset tekijät

Ilmastonmuutos ja luonnonvarojen ehtyminen ovat johtaneet siihen, että ekologisuus on megatrendi, joka vaikuttaa myös remontoimiseen ja rakentamiseen. Ympäristökysymykset koetaan tärkeiksi myös rakentamisessa ja rakentamisen on enenevissä määrin noudatettava kestävän kehityksen periaatteita. Ihmiset haluavat esimerkiksi energiatehokkuutta ja sitä haetaan muun muassa uusiutuvien energialähteiden kautta sekä lisäeristyksellä, ovien ja ikkunoiden uusimisella. Ekologisuuden voidaan siis suurella todennäköisyydellä katsoa tulevaisuudessa lisäävän etenkin korjausrakentajien työtä. Jo nyt on uudisrakentamiselle asetettu energiatehokkuus määräyksiä ja ympäristöministeriössä valmistellaan myös korjausrakentamista koskevia energiamääräyksiä, joita voitaisiin soveltaa sellaiseen korjausrakentamiseen, jonka yhteydessä energiatehokkuutta pystyttäisiin parantamaan osana muusta syystä johtuvaa korjaus- tai uusimistyötä. Myös EU asettaa määräyksiä energiatehokkaalle rakentamiselle. EU:n rakennusten energiatehokkuusdirektiivi velvoittaa jäsenvaltioita antamaan ja julkaisemaan korjausrakentamista koskevat lait, asetukset ja hallinnolliset määräykset 9. heinäkuuta 2012 mennessä. (Ympäristö.fi 2011.)

### 3.5.3 Teknologiset tekijät

Suomessa ja maailmalla kehitetään jatkuvasti uusia rakennusmateriaaleja, - tuotteita, työkaluja ja uusia rakennustekniikoita -tekniikoita. Esimerkiksi ekologisuutta pyritään tukemaan uusilla innovatiivisilla, teknologisilla ratkaisulla. Nykyaikana tieto uusista innovaatioista leviää nopeasti markkinoille ja ihmiset osaavat vaatia uusinta ja mahdollisesti kustannuksia säästävää teknologiaa.

Teknologinen kehitys tuo mukanaan haasteita rakennusalan yrittäjille. Uudet tuotteet ja tekniikat on tunnettava ja oma asiantuntemus ja osaaminen on pidettävä ajan tasalla. Esimerkiksi erilaiset toiminta- ja laadunhallintajärjestelmät sekä henkilösertifikaatit ovat asiakkaalle tällaisen ammattitaidon ulkoinen tunnus.

Esimerkiksi taloyhtiöt teettävät usein vastuulleen kuuluvan märkätilojen vedeneristyksen ainoastaan VTT :n henkilösertifikaatin omaavalla ammattilaisella.

#### **3.5.4 Sosiaaliset tekijät**

Koti ja sen persoonallinen sisustaminen on tämän hetken trendi. Kodin sisustukseen ja remontointiin liittyvät tv-ohjelmat, lehdet, sisustusliikkeet sekä sisustus- ja asuntomessut tuovat alan viimeisimmät innovaatiot ja trendit kaikkien tietoisuuteen ja ihmiset ovat yhä valmiimpia käyttämään rahaa kodin viihtyisyyteen ja toimivuuteen. Positiivisena asiana sekä korjaus- että uudisrakentamisen suhteen voidaan pitää myös sitä, että maaseudun elämä on muuttunut ja maaseudullakin ihmiset haluavat yhä enemmän nopeita, helppoja ja valmiita, avaimet käteen –ratkaisuja.

Rakennusalan yrityksen on huomioitava myös nykyisin ihmiset odottavat rakentamiselta muutakin kuin pelkkää toiminnallista ja teknistä laatua. Rakentamisen täytyy olla asiakkaalle parhaimmillaan palvelukokemus, joka tuottaa mielihyvää ja tyydytystä (Saarenpää 2010, 116).

## 4 CASE-YRITYS

Seuraavassa on tarkasteltu liiketoiminnan laajentamista case-yrityksen ja -yrittäjän lähtökohdista tarkoituksenmukaisuus ja todennäköisyys perustein; verkostoitumisen, uuden henkilöstön palkkaamisen ja yhtiömuodon muuttamisen keinoin. SWOT-analyysin perusteella voidaan todeta, että yrityksellä on lähtökohtaisesti erinomaiset edellytykset verkostoitua. Verkostoitumisen kautta analyysissä eteen tulleita uhkia voitaisiin välttää ja turvata markkinoiden säilyminen myös jatkossa. Seuraavassa on esitelty verkostoitumisen mahdollisuuksia yrittäjän kannalta kohdepaikkakunnalla. Toisaalta on sekä lähtökohtaisesti että SWOT-analyysinkin perusteella selvää, että liiketoiminnan kasvattaminen vaatii ennen kaikkea henkilöstön palkkaamista. Se, miten ja millaisin toimenpitein yrittäjän kannattaa asiaa lähestyä, vaatii laajaa tarkastelua ja eri vaihtoehtojen huomioimista. Alla olevassa on pyritty löytämään yrittäjän kannalta vastauksia henkilöstön palkkaamiseen liittyviin seikkoihin ja kartoittamaan henkilöstön lisäämistä yritysmuodon muutoksen avulla ja yhtiökumppanin ottamisella. PESTE-analyysi puolestaan tukee yrityksen selviytymismahdollisuuksia markkinoilla. Sekä kasvava korjausrakentaminen että sisustukseen panostaminen lisäävät molemmat alan kysyntää. Korjausrakentamisen osalta yrittäjällä on jopa kilpailuetua muihin kohdepaikkakunnalla oleviin yrityksiin, koska yrittäjällä on VVT:n märkätila-sertifikaatti ja muun muassa tiukentunut osakeyhtiölaki velvoittaa asunto-osakeyhtiöitä käyttämään korjausrakentamisessa alan ammattilaisia. Lisäksi tiukentuneet energiatehokkuus säädökset pakottavat tulevaisuudessa myös korjausrakentajia huomioimaan rakentamisen ekologisia seikkoja.

### 4.1 Case-yritys ja verkostoituminen

Case-yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen verkostoitumalla edellyttää ehdottomasti myös kasvua henkilöstöä lisäämällä, koska yritys ei kykene olemassa olevilla resursseillaan vastaamaan edes tämän hetkiseen kysyntään.

Verkostoitumisella yritys kuitenkin voi varmistaa, että sillä olisi työtä ja kysyntää myös tulevaisuudessa.

Yrittäjällä on erinomaiset sosiaaliset vuorovaikutustaidot ja kyky muodostaa tilanteen mukaan toimivia verkostoja. Olemassa olevat verkostot noudattelevat Toivolan (2006, 25) määrittelemää yhteenvetoa pienen yrityksen verkostotyypeistä ja perustuvat vaihdantaan, vuorovaikutukseen, sosiaalisuuteen ja jopa kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön.

Rakentamisen toimialalla tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrittäjä kykenee järjestämään rakennustyömaalle tarvittaessa sähkö- tai lvi-miehen ilman pitkiä odotusaikoja tai rakennustyössä tarvittavaa vuokratilustoa lyhyellä varoitusaikalla ja useimmiten paikan päälle toimitettuna. Asiakkaan kannalta on helpompaa, kun hänellä on vain yksi vastuullinen henkilö, joka hankkii erikoismiehet ja sopii näiden kanssa työjärjestyksen ja aikataulun. Horisontaalinen verkosto muodostuu vuosia jatkuneesta, hyvästä yhteistyöstä alihankkijayrittäjän kanssa.

Yrittäjällä on vankat ystävyys-suhteet useisiin kilpailijoina toimiviin rakennusalan yrittäjiin. Kilpailuasetelmasta huolimatta nämä rakennusyrittäjät välittävät asiakkaidensa kiireellisiä töitä toisilleen, mikäli oma kalenteri on täynnä. Tämä keskinäinen yhteistyö on horisontaalista verkostoitumista ja perustuu vastavuoroisuuteen, sosiaaliseen kanssakäymiseen, luottamukseen ja tietoon siitä, että asiakkaalle suositeltu yrittäjä on alansa ammattilainen, jonka työn jälki on kiitettävää sekä palvelu ystävällistä ja asiakaslähtöistä. Yrittäjällä on runsaasti sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka voidaan nähdä onnistuneen verkostoitumisen edellytyksinä. Yrittäjällä on mahdollisuuksia kehittää myös vertikaalista verkostoitumistaan sellaisten yritysten kanssa, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista ja joiden tuotteita ja palveluita yritys puolestaan voisi täydentää omilla palveluillaan ja omalla osaamisellaan.

Yrittäjä on käynyt alustavia neuvotteluja muun muassa valtakunnallisen rautakauppaketjun paikallisen kauppiasyrittäjän kanssa yhteistyösuhteen muodostamiseksi. Aloite yhteistyön tekemiseksi tuli kauppiaalta, jonka asiakkaat tiedustelevat jatkuvasti luotettavia rakentajia ja remontin tekijöitä paikallisesta rautakaupasta. Kauppias haluaisi muodostaa tiettyjen rakennusalan yrittäjien

kanssa yhteistyösuhteen, jossa hän voisi myydä asiakkaalleen sekä rakennusmateriaalit että luotettavan remontin tekijän. Näin asiakas saisi kauppiasyritykseltä kokonaisvaltaisen toimituksen. Useimmat rakentajat ja remontin teettäjät kuuluvat ihmisryhmään, joka ei osaa, halua tai välttämättä edes ehdi tehdä rakennus- tai remointityötä itse. He saattavat myös kokea rakennusyrityksen tai remonttimiehen palkkaamisen vaikeana, koska yrittäjän osaamisesta ja ammattitaidosta voi toisinaan olla vaikea varmistua. Kauppiasyritys pyrkii tällä järjestelyllä todennäköisesti lisäämään tavarakauppaa ja parantamaan omaa kilpailukykyään ja imagoaan.

Kauppias on tiedustellut case-yrittäjältä myös halukkuutta osallistua asiantuntijana rautakauppaketjun asiakasiltoihin, joita pyritään suunnittelemaan entistä enemmän myös vähittäisasiakkaille ja kohdistamaan erilaisille asiakassegmenteille; sisustusrakentamisesta tai sisustuksen uusimisesta kiinnostuneille, kylpyhuonesaneeraajille, nuorille omatalon rakentajille, remontintekijöille ja niin edelleen. Kauppiasyrittäjän asiakasilloissa yritys voisi markkinoida palvelujaan esimerkiksi tarjoamalla tietyn alennuksen asiakasillan perusteella palvelun tilaajalle. Tällainen mahdollisuus täsmämarkkinointiin yrityksen kohdeasiakkaille loisi yritykselle selkeän kilpailuedun.

Yrittäjät ovat keskenään jo entuudestaan tuttuja ja kauppiasyrittäjän työntekijät ovat suositelleet case-yrittäjän palveluita asiakkailleen aikaisemminkin. Yrittäjien välille on siis jo vuosien myötä syntynyt keskinäinen luottamus, joka on perustana kaikelle yhteistyölle. Näin ollen yrittäjien on helpompi panostaa yhteistyön rakentamiseen, sitoutua siihen ja tehdä sen eteen työtä. Energia voitaisiin heti suunnata varsinaiseen toimintaan sen sijaan, että aikaa jouduttaisiin käyttämään tutustumiseen ja toisten tarkoitusperien selvittämiseen.

Rakennustyön ostaminen tunnetulta rautakauppaketjulta voi usein herättää asiakkaan luottamuksen myös asennustyön suorittajaan. Tällainen yhteistyö toisi yrittäjälle runsaasti synergiaetuja. Se kasvattaisi yrityksen markkinoita, lisäisi yrityksen tunnettua ja toisi näkyvyyttä. Yritys hyötyisi positiivisesti tunnetun rautakauppaketjun hyvästä maineesta ja se loisi yritykselle lisää uskottavuutta.

Suurimmissa kaupungeissa tällainen isompien rautakauppojen ja rakennusalan yrittäjien yhteistyösuhde on jo melko yleistä. Maaseudulla tämänkaltainen yhteistyö on suhteellisen uusi asia, josta ei ole paljoa käytännön kokemuksia. Useat liikkeet myyvät lähinnä asennuspalveluja, jotka ovat keskittyneet liikkeen omien tuotteiden ympärille. Myös kyseessä olevan kauppiasyrittäjän tavoitteena on taata asiakkailleen ensisijaisesti asennuspalvelu muun muassa ikkunoille, oville, wc-istuimille, altaille, hanoille, suihkukaapeille ja kiukaille. Suunnitteilla kuitenkin on suurempienkin remonttien ja rakennustöiden osalta myös rakennustyön tarjoaminen asiakkaalle saman katon alta.

Alustavien suunnitelmien mukaan verkoston kärkiyrityksenä toimisi kauppiasyrittäjä ja rakennus- ja remointityön suorittaisi alihankkija, jonka kanssa kauppiasyrittäjä sopisi järjestelyistä. Kauppiasyritys siis myisi remontin asiakkaalle ja laskuttaisi siitä. Case-yrittäjä puolestaan laskuttaisi työstään kauppiasyritystä, joten hänelle ei syntyisi luottotappio- tai perintäkuluriskiä. Kyseessä olisi hierarkkinen verkosto, jossa kauppiasyritys toimii päähankkijana ja verkoston veturiyrityksenä, joka koordinoi yhteistyötä. Verkostoitumismuoto muistuttaa Varamäen määrittelemää projektiryhmästä. (Varamäki, 2002.)

Case-yrittäjä pitää tätä verkostoa hyvänä ajatuksena, mutta pelkää, että yhteistyösuunnitelma jää ikuisiksi visioksi, joka ei etene ”kahvipöytäkeskusteluja ” pidemmälle.

Ne on niitä suunnitelmia, joita teherähän valtakunnallisissa K-kauppiain kokouksissa. Vähä aikaa niitä pohoritahan ja ollahan innostuneita, mutta... paljon puhetta ja vähän tekoja. Näin se vaan tahtoo mennä. Onhan se tiätysti vähä ittestä kiinni. Pitäis olla aktiivinen ittekin, mutta nyt on ollut hommia niin paljon, jotta aktiivisuutta on pitänyt suunnata olemas oleviin töihin. (Yrittäjän haastattelu 2011.)

Maaseudun pienyrityksissä oman paikan ottaminen tällaisessa verkostossa vaatii ponnisteluja ja aktiivista otetta sekä case-yrittäjältä että kauppiasyrittäjältä. On todennäköistä, että verkoston organisointi ja toimintatapojen kehittyminen kestää kauan ja vaatii paljon työtä ja suunnittelua. Case-yrittäjän laajentumistavoitteiden kannalta tällainen verkostoituminen on kuitenkin ehdottoman järkevää. On todennäköistä, että yhteistyö kasvaa ja kehittyy hitaasti; esimerkiksi pienemmistä



ovien ja ikkunoiden asennustöistä laajempiin rakennus- ja remontointitöihin. Esimerkkeinä tällaisista voisivat olla kattoremontit, kylpyhuoneremontit ja vaikkapa talopakettien ostajille tarjottavat valmiit perustuspaketit. Tällaisen yhteistyöverkoston kehittämisessä ja suunnittelutyössä on joka tapauksessa hyvä olla aktiivisesti mukana alusta lähtien.

Seuraava askel verkoston kehittämisessä olisi liiketoimintasuunnitelman tai yhteisten pelisääntöjen luominen verkostolle. Case-yrityksen kannalta erityisen tärkeitä seikkoja yhteistyön tiimoilta ovat muun muassa rakennustyön hinta, toimintatavat (pienet asennustyöt case-yrittäjälle usein kannattamattomia), vastuukysymykset, oikeudet ja velvollisuudet, osapuolten hyötyjen ja haittojen määrittely, mahdollinen alihankkijoiden keskinäinen työnjako, yhteistyöstä irtautuminen ja väärinkäytöksiin reagoiminen. Asioiden suunnittelu ja niistä sopiminen sitouttaa yhteistyöosapuolet verkostoon tiiviimmin kuin pelkät ”hyvänäpäivänpuheet”. Hyvä olisi sopia myös siitä, miten yhteisten tavoitteiden toteutumista seurataan. Kirjallisesti laadittava sopimusluonnos olisi ehdottomasti syytä tarkistuttaa myös alan ammattilaisella väärinkäsitysten välttämiseksi.

Kuten PESTE-analyysin sosiaalisissa tekijöissä pohdittiin, ihmiset panostavat yhä enenevässä määrin kodin sisustamiseen; tyylikkyyteen ja toimivuuteen. Myös tv-ohjelmat ja lehdet korostavat sisustuksen merkitystä ja ihmiset ovat valmiita panostamaan siihen. Ihmiset ovat kuitenkin kiireisiä ja vain harvoilla on aikaa ja mahdollisuuksia perehtyä materiaalien ja värien valintaan tai kokonaisuuksien hallintaan. Tähän peilaten toinen realistinen verkostoitumisen mahdollisuus yrityksellä on paikkakunnalla toimiva sisustussuunnittelija, joka työskentelee paikallisessa rautakaupassa myös sisustusmyyjänä. Sisustussuunnittelijalla on sisustusrakentajan ja –suunnittelijan koulutus ja yrittäjän tietämyksen mukaan hän tekee toimivia sisustussuunnitelmia erittäin edullisesti. Mikäli asiakkaan ostot kyseisestä rautakaupasta ylittävät 2 000 euroa, sisustussuunnittelun hinta hyvitetään asiakkaalle. Sisustussuunnittelun hinnoittelu kertoo siitä, että paikkakunnalla ei ole vielä ymmärretty tämän palvelun merkitystä. Rautakauppa ei osaa markkinoida palvelua eivätkä kuluttajat osaa palvelua pyytää tai hyödyntää. Yrittäjällä on oman asunnon täyden remontin yhteydessä erittäin hyvät kokemukset suunnittelijan sisustus- ja värisuunnittelusta ja tässä suhteessa on

saavutettu keskinäinen yhteisymmärrys ja luottamus. Yrittäjän on syytä lähteä pikaisesti tavoittelemaan yhteistyökuviota siten, että yrittäjä voisi myydä ja markkinoida sisustussuunnittelua ja kyseinen rautakauppa voisi puolestaan markkinoida remontin tekijää sisustussuunnitelmien toteuttamiseen. Tästä muodostuisi win-win –tilanne, josta olisi hyötyä molemmille. Tällainen yhteistyösuhde ei vaadi kirjallisia sopimuksia, ainoastaan molempien osapuolien sitoutumista asiaan.

Muita tahoja, joiden kanssa case-yrittäjän olisi hyvä pyrkiä muodostamaan yhteistyösuhteita, ovat vakuutusyhtiöt, joilla on paljon muun muassa tulipalo- sekä home- ja kosteusvauriosaneerauksia, asunto-yhtiöiden isännöitsijät sekä kiinteistönvälittäjät, joilla on suorat yhteydet remontin tarvitsijoihin.

## **4.2 Case-yritys ja henkilöstön lisääminen**

Yrityksen liiketoiminnan laajentaminen edellyttää henkilöstön hankintaa. Tällä hetkellä yrittäjä ja hänellä toimiva alihankkija eivät pysty vastaamaan kaikkiin työtehtäviin ja yritys on lähes kokoaikaisesti ylityöllistetty. Työllistämiseen liittyy työnantajan kannalta kuitenkin useita riskejä, oli työvoiman hankkiminen sitten normaalia rekrytointia tai tuen avulla työllistämistä. Ensinnäkin toistaiseksi voimassa oleva työsopimus on vaikea purkaa ilman riittävän pätevää syytä. Muun muassa Mäen ja Pulkkinen (2000, 59) tutkimustenkin mukaan yksinyrittäjät kokevat irtisanomisen ongelmallisuuden työllistämisen esteeksi. Suurimpina ongelmoina koetaan se, ettei yrittäjä pysty irtisanomaan työntekijää toistaiseksi voimassa olevasta työsuhteesta riittävän nopeasti, jos työ vähenee, työntekijän ollessa epäpätevä tai hänen työmotivaationsa huono. Pienessä yrityksessä irtisanominen koetaan myös henkilökohtaisella tasolla epämiellyttäväksi. Yrittäjä on tutkimuksen kanssa samoilla linjoilla. Jos palkkaa tuetun tai vapailtakin markkinoilta työntekijän sen ammattitaidosta tai motivaatiosta ei ole takuita ja irtisanomisen vaikeus huolestuttaa. (Yrittäjän haastattelu 2011). Samoin on laskettava kannattaako aikaa käyttää ensin rekrytointiin, sen jälkeen työhön perehdyttämiseen ja ammattitaidon kartuttamiseen ja huomata, ettei tuetulla ole aikomustakaan tehdä töitä. Yrityksellä on kuitenkin tarve henkilöstöön, jolla on niin

ammattitaitoa, motivaatiota ja oikea asenne. Tavoitteena on saada yrityksen tuottavuus nostettua mahdollisimman nopeasti tasolle, joka kattaa työvoiman palkkauksesta aiheutuneet kulut.

KHT-tilintarkastaja Pauli Vahtera on Tilisanomien (2008) artikkelissaan tiivistänyt monen pienen yrittäjän mietteet työllistämisestä ja siihen liittyvistä riskeistä.

Pienyritys ottaa monenlaisia riskejä palkatessaan uuden työntekijän. Jokainen osaa näytellä neljä kuukautta, jotta saa vakinaistettua työsuhteen. Sen jälkeen liian usein innostus romahtaa ja alkaa lusmuilu, lorvailu ja löhöäminen. Tuollaisesta onnettomasta työntekijästä ei pääse millään eroon. Jos firmalla menee huonosti, voi sanoa irti jollain tuotannollisella tai taloudellisella syyllä. Mutta yhdeksään kuukauteen ei saa palkata uutta tilalle. Lainsäätäjä ajattelee, että menköön pienyritys nurin, kunhan tumpula saa ansaitsemattoman palkkansa. (Vahtera 2008.)

Työntekijäongelmasta ei paljoa puhuta julkisuudessa. Isossa yrityksessä se ei olekaan ongelma vaan mittatappio. Tuhannen työntekijän joukossa voi hyvinkin olla muutama kymmen vajaasti töitä tekevä, mutta pienyrityksessä yksikin sellainen voi kaataa koko yrityksen. (Vahtera 2008.)

Lisäksi sekä tuella työllistetyt että muutoin palkatun henkilöstön työnantajavelvoitteet koetaan Mäen ja Pulkkinen (2000, 53) tutkimuksissa monen pienen yrityksen kannalta ongelmallisiksi. Ne koetaan usein vaikeaselkoisiksi, byrokraattisiksi ja aikaa ja kustannuksia vieviksi paperitöiksi. Muun muassa palkkatukea saadakseen yrittäjän on haettava sitä kuukausittain palkanmaksun jälkeen ELY-keskukselta erikseen. Myös yrittäjä itse kokee liiallisen byrokratian yhdeksi esteeksi työllistämiseksi.

Muutoonkin on töis tekemistä ja kiirusta...ei siinä aina kerkiääsi kaikenmaaliman papereita täytellä. Jonki asteeseeksi rasitteeksi se torennäköösesti käy. Tietysti jos tukea saisi sen verta että sekin homma kannattaas. (Yrittäjän haastattelu 2011.)

Jos yrittäjä päätyy työntekijän palkkaukseen palkkatuella tai Sanssi-kortilla, yksi hyvä keino tarkastaa hakijan ammattitaito ja työmotivaatio on ottaa yhteyttä siihen oppilaitokseen, josta hakija on valmistunut. Etenkin valmistuneiden nuorten kohdalla ammattiaineiden opettajilla on selkeä näkemys työntekijän tasosta ja

asenteesta. Varsinkin pienillä paikkakunnilla opettajat ovat usein tuttuja joko muutoin tai vaikkapa opiskelijoiden työssäoppimisjaksojen kautta. Muutoinkin työntekijää palkatessa kannattaa ottaa yhteyttä aiempiin työnantajiin ja varmistaa työntekijän taustoja.

Kohdeyrityksessä oppisopimus olisi hyvä väylä yrittäjälle kouluttaa itselleen tarpeitaan vastaava työntekijä. Yrittäjällä on jo aikaisempaa kokemusta oppisopimusoppilaiden ohjaamisesta ja hänen näkemyksensä mukaan oppisopimusta voidaan sinänsä pitää hyvänä uuden työntekijän palkkausmuotona. Oppisopimusopiskelija olisi toisaalta yrittäjälle riskitön muoto hankkia henkilöstöä, koska oppisopimus on määräaikainen ja se voidaan purkaa koeajan kuluessa tai opiskelijan ja työnantajan yhteisellä sopimuksella. Yrittäjä näkee myös, että rakentamisen laadun parantamiseksi olisi toivottavaa, että vanha ja hyväksi havaittu mestari-kisälli asetelma voitaisiin ottaa uudelleen käyttöön. Näin kokeneiden rakentajien ammattitaito ja osaaminen siirtyisi myös nuoremmille rakentajille. Toki yrittäjä näkee myös oppisopimustoiminnassa riskinsä:

Hyvän oppisopimusoppilahan löytäminen on samanlaasta tuuripeliä, ku mikä tahansa työntekijän palakkaaminen. Jos oppilas on itte motivootunut ja innokas opettelemahan uusia asioita, niin, voi siitä olla koulutettavis hyvä ja luotettavakin työntekijä. Työmoraaliki on sellaanen juttu, jotta se on opittavis ja hyvä ohjaaja voi osaltansa vaikuttaa siihen paljonki. Rakennuksilla on perinteisesti ollu monenlaasta tekijää; toiset o huolellisia ja toiset toimii "ei vois vähempää kiinnostaa" -periaatteella. Kun omaa oppilastaan opettaa aina huolellisuuteen ja osaa näkemyksensä, jollakin lailla perustellakin, niin kyllä sille sitte vuasiengi päästä helposti muistuu miälehen, jotta "Ku teet viarahalle, niin tee aina niin ku tekisit ittelles..." (Yrittäjän haastattelu 2011.)

Oppisopimustyöntekijä ei kuitenkaan välttämättä ole pienelle yritykselle edullinen tai kannattava vaihtoehto hankkia uutta työvoimaa, koska oppisopimusopiskelijalle maksetaan heti työsuhteen alusta lukien työehtosopimuksen mukaista palkkaa, vaikka hänellä ei ole lainkaan työtehtävien vaatimaa ammatillista osaamista. Lisäksi oppisopimusopiskelijan ohjaaminen ja kouluttaminen sitoo runsaasti yrittäjän omia resursseja, koska suurin osa oppimisesta tapahtuu työpaikalla työnantajan opastuksessa. Yrittäjän on huolehdittava myös opiskelijan vakuutuksista ja työterveyshuollosta. Tässä

suhteessa maksettava koulutuskorvaus on hyvin vaatimaton eikä riitä korvaamaan koulutuksen työnantajalle aiheuttamia kustannuksia. Kaiken kaikkiaan ensimmäisenä työntekijänä oppisopimusopiskelijan palkkaaminen yrityksen tässä tilanteessa sitoisi liaksi yrittäjän omaa aikaa eikä vastaisi yrittäjän tämän hetkisiä tarpeita henkilöstön kasvattamiselle.

Yksi mahdollisuus henkilöstön hankintaa yrityksessä olisi vuokratyövoiman käyttö. Aiemmin vuokratyön käyttö olisi ollut työmatkojen suhteen melko vaikeaa, mutta uuden henkilöstövuokrausyrityksen saavuttua kohdeyrityksen paikkakunnalle on työvoiman vuokrauskin varteenotettava vaihtoehto. Henkilöstön vuokraus olisi yritykselle melko riskitön keino hankkia työvoimaa. Ensinnäkin vuokrausyritys hoitaa rekrytointiprosessin hyvin pitkälle ja tarjoaa työntekijöitä jo haastatellusta ja soveltuvimmasta joukosta. Toisaalta ellei valittu työntekijä vastaakaan toiveita, työntekijän voi vaihtaa toiseen helposti ja nopeasti ilman aikaa vieviä haku- ja haastatteluprosesseja. Jos vuokratyöntekijä osoittautuukin yrityksen tarpeita vastaavaksi työvoimaksi niin ammattitaidoiltaan kuin työmotivaatioiltaanakin voi vuokratyösuhteen muuttaa yritykselle eli palkata työntekijä suoraan yritykseen ilman välikäsiä. Lisäksi vuokratyövoiman käyttö on joustavaa ja tarjoaisi yritykselle mahdollisuuden käyttää vuokratyövoimaa vain sesonkiaikoina, jolloin riskit jatkuvan työllistymisvelvoitteesta pienenesi oleellisesti.

Toki vuokrausyhtiöt ottavat toiminnastaan vastikkeen, mutta yrittäjälle jää pohdittavaksi kuinka paljon on valmis sijoittamaan toiminnan helppouteen, rekrytoinnin etuihin ja epäonnistumisen välttämisenä työvoiman hankinnassa. Lisäksi on muistettava, että vuokratyöyrityksen vastikkeeseen kuuluvat kaikki työntekijästä aiheutuvat työnantajavelvoitteet ja palkka eli yrittäjän ei itse tarvitse maksaa esimerkiksi tilitoimistolle korvausta palkanlaskennasta.

Kaiken kaikkiaan yrityksen nykyisessä tilanteessa kouluttamattoman tai riittämättömän ammattitaidon omaavan työntekijän palkkaaminen yritykseen sitoisi liikaa yrittäjän aikaa koulutukseen ja työhön opastukseen. Nykyinen kysyntä edellyttää ammattitaitoista ja pätevää työvoimaa, josta on heti yritykselle hyötyä.

Sen pitää olla sellainen tyyppi, jonka voi yksikseen jättää työmaalle ja pystyy luottamaan, jotta hommat sujuu ilman, jotta koko ajan pitää

olla kärestä pitäen neuvomas tai muuten perähän kattomas ja vahtimas. (Yrittäjän haastattelu 2011).

Varteenotettava vaihtoehto tässä tilanteessa yrittäjälle työvoiman hankkimiseksi on joko työntekijän palkkaaminen joko vapailta markkinoilta tai uuden henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Vaihtoehtoisesti yrittäjä voi etsiä mahdollista uutta alihankkijaa. Pienellä paikkakunnalla lähes kaikki alalla toimivat tuntevat toisensa ja muutamien kyselyjen kautta yrittäjä voisi saada ennakkoon tietoa mahdollisista työntekijöistä. Suositusten kautta riski saada ammattitaidotonta työvoimaa vähenee. Vuokratyövoimaa yritys voisi hyödyntää lähinnä tilapäisten kysynnänhuippujen tasaamistoimissa, mutta pidemmällä tähtäimellä yrityksen olisi etsittävä lisätyövoimaa muulla keinoin. Tosin vuokratyövoiman käyttö ensimmäisen työntekijän palkkaamisen muotona voi myös alentaa kynnystä palkata vakituinen työntekijä yrityksen omiin nimiin. Vuokratyövoimaa käytettäessä yrittäjän on myös helppo perua virheellinen rekrytointi. Toisaalta onnistunut vuokratyösuhde voi myös muodostaa hyvän pohjan vakinaiselle työsuhteelle.

Luotettavan alihankkijan hankkiminen puolestaan vaatii yrittäjältä laajempaa kartoitusta. Kohdepaikkakunnalla työskentelee paljon niin sanottu yhden miehen yrityksiä, jotka eivät kokopäiväisesti tee rakennustoimintaa ja he voisivat olla potentiaalisia alihankkijoita. Olemassa olevan kaltainen, edullinen ja silti ammattitaitoinen alihankkija, olisi ideaalinen ratkaisu case-yrityksen työvoiman tarpeeseen. Maaseudulla toimivalle rakennusalan yrittäjälle ammattitaitoisen alihankintayrityksen löytäminen on kuitenkin melko ongelmallista, koska työstä tulisi jäädä riittävä kate molemmille yrittäjille.

#### **4.3 Case-yritys ja yhtiömuodon muuttaminen**

Case-yrittäjällä on tiedossaan mahdollinen yhtiökumppani, jonka kanssa yrittäjä on alustavasti kaavaillut yhteisen yrityksen perustamista. Myös mahdollinen yhtiökumppani toimii päätoimisesti toiminimellä rakennusalan yksityisyrittäjänä. Lisäksi hän harjoittaa sivutoimisesti maataloutta, mikä sitoo tiettyinä vuodenaikoina runsaasti hänen voimavarojaan. Tämä potentiaalinen

yhtiökumppani on case-yrittäjää noin 15 vuotta nuorempi, mutta hänellä on runsaasti rakennusalan työkokemusta. Hänen erityisosaamistaan on muun muassa hirsirakentaminen. Luonteeltaan potentiaalinen yhtiökumppani on sosiaalinen, ystävällinen, yhteistyökykyinen ja ehdottomasti asiakaspalvelija. Hänellä on case-yrittäjän kanssa samankaltainen arvomaailma. Yrittäjien alustava hahmotelma yhteisestä yrityksestä on vielä täysin alkutekijöissään, lähinnä ajatuksen tasolla, eikä mitään konkreettisia toimia ajatuksen toteuttamiseksi ole vielä tehty.

Jukka on mukava nuari miäs. Ollahan tunnettu urheelun kautta usiampi vuasi ja oltu muutaman kerran samoolla työmailla. Se o sellaane, ahkera, luotettava, ystävälline ja huumorintajuune. Sellaane pohojalaane jalaat maas –tyyppi. Lisäksi Jukalla on ammattipassi. Vaikka tällä paikkakunnalla kukaan ei oikiastaan sen päälle mitään ymmärrä, niin kyllä mun miälestä se on vahava osoitus ammattitairosta ja ylipäänsä miälenkiinnosta tätä alaa kohtaan. Ittekki oon joskus sellaasen joutunut hankkimahan. Jukka on tehenny yhteistyätä sellaasen vanhan hirsirakentajan kaniin sanottu Se hirsimiäs on ny jäämäs pian pois työelämästä ja sen takia on Jukan kans vähän yhteistyäajatusta herätelty. (Yrittäjän haastattelu 2011.)

Onnistuneen yhtiökumppanuuden edellytykset ovat täysin vertailukelpoisia onnistuneen verkostoitumisen edellytyksiin. Tarvitaan yhteinen visio, yhdensuuntaiset toimintatavat, arvot ja yhdenmukainen strategia, jolla päämäärä saavutetaan. Lisäksi tarvitaan toimivaa vuorovaikutusta, ehdotonta keskinäistä luottamusta ja sellaisia sosiaalisia suhteita, joissa keskinäisellä huumorillakin on keskeinen sijansa. (Hakanen 2006, [viitattu 16.01.2012].)

#### **4.3.1 Avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö**

Yksinkertaisesti sanottuna yksityisen liikkeen muuttamien henkilöyhtiöksi tapahtuu siis ottamalla yritykseen mukaan uusi yhtiömies. Uusi yhtiö perustetaan jatkamaan yksityisliikkeen toimintaa ja yhtiömiehet sopivat muun muassa yhtiöpanoksen sijoittamisesta ja velkavastuun kantamisesta yhtiösopimuksella. Usein yksityisliikkeen varat ja velat siirtyvät uuteen yhtiöön tuloverolain edellyttämän tasejatkuvuuden mukaisesti. (Immonen 2006, 372-373.) Henkilöyhtiömuodoista

yrittäjillä on mahdollisuus valita joko avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön ero on siinä, että avoimessa yhtiössä on vähintään kaksi yhtiömiestä, jotka kaikki vastaavat yhtiön veloista. Kommandiittiyhtiössä vastuullisia yhtiömiehiä on vähintään yksi, mutta lisäksi on myös vähintään yksi äänetön yhtiömies, joka on yrityksessä mukana vain sijoituspanoksella. Rajoitetumman päätösvallan vastapainoksi hän ei myöskään ole vastuussa yhtiön veloista omaisuudellaan. (Yrityksen perustajan opas 2011, 16.)

Yhteistä liiketointa harjoitettaessa tärkeä kulmakivi on yhtiökumppaneiden välillä vallitseva ehdoton luottamus. Henkilöyhtiössä tämä yhtiömiesten keskinäinen luottamussuhde korostuu, koska jokainen vastuunalainen yhtiömies on oikeutettu edustamaan yhtiötä ja kirjoittamaan sen toiminimi kyseessä olevan yhtiön toimialaan kuuluvissa asioissa. Avoimen yhtiön yhtiömiehet samoin kuin kommandiittiyhtiön vastuunalaiset yhtiömiehet, vastaavat yhtiön veloista kuin omista veloistaan. Toisin sanoen liiketoiminnan epäonnistuessa avoimen yhtiön yhtiömies samoin kuin kommandiittiyhtiön vastuunalainen yhtiömies voi menettää kaiken omaisuutensa. (Lakari 2004, 54.) Henkilöyhtiömuodossa yksi yrittäjien suurimpia riskejä on se, että tämä luottamus joutuu kovalle koetukselle, kun tilanteet, olosuhteet ja ihmiset joka tapauksessa ajan myötä muuttuvat.

Selkeä ja huolellisesti laadittu yhtiösopimus on henkilöyhtiöissä toiminnan kivijalka. Yhtiösopimuksella on lain vaatimien seikkojen lisäksi syytä sopia ensinnäkin yhtiön hallinnosta, päätöksenteosta, yhtiöpanoksen suorittamisesta, korvausvelvollisuuksista ja siitä millaisia suorituksia yhtiömiehillä on oikeus nostaa yrityksestä. Laissa on määrittely ainoastaan muutamia poikkeuksia, joita yhtiösopimuksella ei voida sopia. Ensinnäkään yhtiömiehet eivät voi loukata kolmannen osapuolen eli yhtiön ulkopuolisen oikeuksia keskinäisillä sopimuksella ja toiseksi yhtiösopimuksella ei voi rajoittaa tarkastusoikeutta eikä moiteoikeutta tilinpäätökseen. (Ukkola & Vilppula 2004, 20.) Kolmanneksi yhtiömiehen oikeutta irtisanoa yhtiösopimus on lailla rajattu. (Villa ym. 2007, 29.) Lisäksi yhtiösopimuksessa olisi sovittava yhtiömiesten työnjaosta, edustamisesta, voiton ja tappion jakamisesta, yhtiösuhteen irtisanomisen perusteista, yhtiön purkamisesta sekä toiminnan jatkamisesta yhtiömiehen vammautuessa tai kuollessa. (Holopainen & Levonen 2008, 197.) Myös yhtiöosuuden



luovuttamisesta ja lunastamisoikeudesta olisi sovittava yhtiösopimuksella. (Suomen yrittäjät 2012). Yrittäjän perustajan opas (2011, 18) suosittelee lisäksi kirjaamaan yhtiösopimukseen myös periaatteet yhtiösopimuksen muuttamisesta.

Kaiken kaikkiaan laajalla ja yksityiskohtaisella yhtiösopimuksella voidaan välttää erilaisia väärinkäsityksiä ja ristiriitoja, silloin kun yhtiön toiminnassa tapahtuu muutos. Usein tämänkaltaiset seikat jäävät yhtiösopimuksessa huomioitta ja vasta ongelmien ilmetessä yhtiömiehet päätyvät selvittelemään toimintatapoja. Laki avoimesta ja kommandiittiyhtiöstä toki säätelee osaa em. seikoista, mutta lain säännökset ovat pääsääntöisesti toissijaisia ja niitä sovelletaan vasta, elleivät yhtiömiehet ole toisin sopineet. (Ukkola & Vilppula 2004, 19-20.)

Mikäli yrittäjät päätyvät henkilöyhtiömuotoon, yhtiösopimus on ehdottomasti syytä laatia ammattilaisen avustuksella. Henkilöyhtiön etuina case-yrittäjien näkökulmasta voidaan nähdä muun muassa ne seikat, että yhtiösopimus ja laki avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä takaavat yrittäjille laajan sopimusvapauden, yhtiöstä voi tehdä yksityisottoja ja yhtiö on hallinnollisesti kevyt. Lisäksi henkilöyhtiön purkautuessa toimintaa voidaan jatkaa edelleen yksityisliikkeinä. Suurin heikkous henkilöyhtiöissä on henkilökohtainen vastuu yrityksen velvoitteista. Jos yrittäjät itse tai mahdolliset palkatut työntekijät aiheuttavat esimerkiksi rakennusvirheen, voivat kustannukset kaataa niin yrityksen kuin yhtiömiesten henkilökohtaisen talouden täysin. Lisäksi yrittäjien on pystyttävä luottamaan toisiinsa henkilökohtaisella tasolla, niin ettei kumpikaan osapuoli tietoisesti taikka tiedostamattaan aiheuta toiselle esimerkiksi suurta velkavastuuta. Henkilöyhtiötä perustettaessa on lisäksi huomioitava myös verotukselliset seikat ja huomioitava vuoden alusta voimaantulleet verokantojen muutokset. Alustavilla laskelmilla toiminimien kirjanpitoon peilaten saadaan kohtuullisen paljon tietoa verotuksen eri painopisteistä. Laskelmat kannattaa ehdottomasti tehdä yhteistyössä tilitoimiston kanssa, joka pystyy suunnittelemaan verotusta pidemmällä tähtäimellä.

Kyllä avoimes yhtiös tuo vastuunjako kieltämättä vähä mietityttää. Se on suuri juttu, koska eihä sitä kehenkää voi nii täyrellisesti luottaa. Pahimmas tapauksessa vois mennä kaikki se, mitä on itte saanu raavittua kasaha. Ja vaikka tua Jukka on hyvä tyyppi ja kaikin tavoon samanlaasista lähtökohorista ja jokseenki samanlaasilla arvoollaki

varustettu, niin kummiki... Se on 15 vuotta nuarempi. Voiha meillä aikaa myäre tulla hyvinki erilaasia näkemyksiä siitä, mitenkä asiooren pitääas olla tai mennä. (Yrittäjän haastattelu 2011.)

#### 4.3.2 Osakeyhtiö

Patentti- ja rekisterihallituksen (2010) mukaan yksityistä toiminimen liiketoimintaa ei voi suoraan jatkaa osakeyhtiömuotoisena. Osakeyhtiön perustaminen vaatii aina perustamisilmoituksen ja näin osakeyhtiölle muun muassa syntyy uusi y-tunnus eli toiminimen y-tunnus ei seuraa osakeyhtiöön. Se, mitä toiminimelle tapahtuu, on liikkeenharjoittajan harkinnassa. Jos liikkeenharjoittaja päättää lopettaa toiminimensä ja siirtää toiminimen omaisuuden osakeyhtiölle, joutuu hän ensinnäkin laatimaan lopettamisilmoituksen. Toiminimen lopettamisessa myös toiminimen nimi vapautuu haluttaessa uuden osakeyhtiön käyttöön. Ellei toiminimeä lakkauteta, yksityisen toiminimen osalta ei ole pakollista tehdä lopettamisilmoitusta ja liiketoiminta jatkuu. Tällöin on osakeyhtiötä perustettaessa huomioitava patentti- ja rekisterihallituksen ohjeistuksen osakeyhtiön nimeen liittyen. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010.) Huomioitavaa on myös, ettei kahta yksityisliikettä ei tuloverolain säännösten mukaan voi yhdistää suoraan osakeyhtiöksi ilman veroseuraamuksia. Verottajan näkökulmasta yrityksen identtisyys ja verojatkuvuus ei kyseissä tapauksessa toteudu. Yritysmuodon muutos voidaan kuitenkin tehdä kaksivaiheisena eli muuttaa toiminimi ensin avoimeksi yhtiöksi ja vasta sen jälkeen osakeyhtiöksi. (Ukkola & Vilppula 2004, 82.)

Toiminimeä muutettaessa osakeyhtiöksi on huomioitava myös toiminimen omaisuus ja sen siirtäminen osakeyhtiölle. Kuten em. rahan lisäksi osakeyhtiössä osakkeen merkintähinnan voi maksaa myös muulla omaisuudella, niin sanottu apportiomaisuudella ja näin sijoittaa toiminimen varat osakeyhtiöön. Mutta em. laissa ei kuitenkaan ole säädetty, että toiminimen omaisuus olisi sijoitettava uuteen yhtiöön. (Patentti- ja rekisterihallitus 2010.)

Suurin etu osakeyhtiössä case-yrittäjän kannalta on vastuukysymys. Etenkin rakennusalalla toimittaessa rakennusvirhe voi aiheuttaa todella suuret kustannukset yrittäjälle. Vastuukysymyksessä osakeyhtiömuoto tarjoaisi yrittäjälle paremman suojan, koska vastuu jää yhtiölle. Osakeyhtiössä osakkaat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yrityksen veloista vaan vastuu yhtiön sitoumuksista rajoittuu yhtiöön sijoittaman osakepääoman määrään. Huomioitavaa toki on, että esimerkiksi tilanteessa, jossa osakkeenomistaja on antanut henkilökohtaisen takauksen yhtiön velalle, hän on henkilökohtaisella omaisuudellaan vastuussa velasta. (Yrityksen perustajan opas 2011, 14.) Osakeyhtiö siis pienentäisi yrittäjien henkilökohtaista riskiä yrityksen vastuista ja velvoitteista.

Muita etuja osakeyhtiömuodosta case-yrittäjälle olisi Talvianonkin (2010) mainitsema verosuunnittelu, johon osakeyhtiö tarjoaa laajempia vaihtoehtoja kuin henkilöyhtiöt. Lisäksi Business Fellows (2009) nostaa artikkelissaan esiin muutamia pienempiä seikkoja, jotka ovat nimenomaan mikro- ja pk-yrittäjien osalta melko merkittäviä, muun muassa työttömyyskorvauksen nostamisen, osakeyhtiöstä nostettavan palkan sisältämät mahdolliset kilometrikorvaukset ja päivärahat, jotka vaikuttavat edullisesti verotukseen sekä osakeyhtiön niin sanottu statusmerkityksen markkinoilla.

Case-yrittäjiä ajatellen osakeyhtiömuodon heikkoutena on se, että osakeyhtiössä ei ole samanlaista sopimusvapautta kuin henkilöyhtiömuodossa. Huomioitavaa on myös, että osakeyhtiö on yritysmuotona varsin lopullinen, koska sen muuttaminen muuksi yritysmuodoksi on hankalaa ja aiheuttaa usein kovat veroseuraamukset. (Ukkola & Vilppula 2004,139.) Lisäksi yrittäjien täytyy perehtyä yksityisliikettä ja henkilöyhtiötä laajemmin niin sanottu paperitöihin. Kuten Talviaro (2010) edellä toteaa, osakeyhtiötä pidetään raskaampana hallinnoida kuin henkilöyhtiötä. Toki osakeyhtiö tuo mukanaan enemmän lain vaatimaa byrokratiaa, mutta pienissä osakeyhtiöissä yrittäjät joutuvat esimerkiksi laatimaan minimissään vain yhden yhtiökokouksen, hallituksen ja johtokunnan kokouksien pöytäkirjat vuodessa ja hyvän tilitoimiston avulla em. asiakirjat voidaan laatia pääpiirteittäin valmiiksi ja hyväksyä allekirjoituksilla. Lisäksi Talviaro (2010) mainitsee heikkoutena sen, että osakeyhtiön voiton jakaminen maksaa ellei nettovarallisuutta ole. Henkilöyhtiöissä

yhtiömiehet voivat suorittaa yksityisnostoja toisin kuin osakeyhtiössä. Osakeyhtiössä osakkaat voivat puolestaan nostaa taseen vapaan pääoman puitteissa verovapaata osinkoja ja sen lisäksi osakkaiden työsuorituksista voidaan maksaa palkkaa. Toki osakeyhtiölaki säätelee tarkasti varojen nostoa yrityksestä, koska luvaton varojen nostaminen yhtiöstä tulkitaan verotuksessa peiteltyksi osingonjaoksi. Mutta pääsääntöisesti verotuksen kannalta osakeyhtiössä voidaan jättää tuloja alhaisemman verokannan alaisuuteen, toisin kuin henkilöyhtiöissä, joita verotetaan progressiivisen veroasteikon mukaisesti. Kuten em. henkilöyhtiöittämisessäkin, yrittäjien kannattaa laskea etukäteen tilitoimiston kanssa verotuksen vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen.

#### **4.3.3 Uuden yrityksen perustaminen**

Vaihtoehtona em. yhtiömuotojen lisäksi voisi olla myös toimintamalli, jossa kumpikin yrittäjä pitäisi nykyisen liiketoimintansa itsellään, toisin sanoen toiminimiä ei lakkautettaisi, vaan yrittäjät säilyttäisivät toiminimet entisellään ja yhteinen yritystoiminta tapahtuisi kokonaan uuden yhtiön puitteissa. Uuden perustettavan yhtiön yhtiömuoto voisi olla osakeyhtiö, jonka osakepääoman molemmat yhtiökumppanit maksaisivat rahana. Osakeyhtiön voi perustaa luonnollinen tai oikeushenkilö. Koska toiminimeä ei lueta oikeushenkilöksi, yrittäjät perustaisivat osakeyhtiön luonnollisina henkilöinä. Näin toiminimet säilyttäisivät omat y-tunnuksensa ja osakeyhtiö puolestaan saa oman y-tunnuksen. (Vironmäki 2012.) Toiminimet säilyttäisivät omistuksessaan myös olemassa olevan kalustonsa; työkalut ja autot, toisin sanoen osakeyhtiöllä ei olisi muuta omaisuutta kuin 2 500 euron pääoma.

Toiminimillä yrittäjät voisivat tehdä pienimuotoisia töitä tahoillaan henkilökohtaisesti. Toiminimet voisivat myös vuokrata omaisuuttaan eli työkaluja ja autoja osakeyhtiölle. Yhteiset, suuremmat urakat tekisi osakeyhtiö, jonka palvelukseen mahdolliset uudet työntekijät palkattaisiin. Rakennusurakoihin liittyvä vastuu kuuluisi osakeyhtiölle, ei osakkeenomistajille henkilökohtaisesti. On kuitenkin huomattava, että mikäli alkava osakeyhtiö tarvitsee rahoitusta, yrittäjät joutuvat todennäköisesti antamaan lainalle takauksen tai vakuuden ja joutuvat tätä

kautta yrityksen taloudesta myös henkilökohtaiseen vastuuseen. Osakeyhtiön hallituksen jäsen voi joutua henkilökohtaiseen vastuuseen myös osakeyhtiön nimissä tehdyistä laittomista tai holtittomista päätöksistä (Vironmäki 2012.)

KHT Turo Jaakkolan mukaan (2012) perustettavan osakeyhtiön omistussuhteet olisi syytä miettiä tarkoin. Vaikka tasaomistus osakkeenomistajien kesken tuntuu periaatteessa oikeudenmukaiselta, niin KHT Jaakkolan näkemyksen mukaan pidemmällä tähtäimellä se ei välttämättä ole hyvä ratkaisu, vaan Jaakkola pitää parempana, että jommallakummalla osakkaalla olisi yli 50 % osakkeista ja äänivallasta. Tämä helpottaisi päätöksentekoa osakkeenomistajien kesken. Case-yrittäjien kohdalla tätä tukee myös se, että toinen yrittäjistä työskentelee tiettyinä vuodenaikoina myös maatilallaan. Jaakkola suosittelee myös osakassopimuksen laatimista. Osakassopimuksen sisällöstä ei ole laissa erikseen määrätty, mutta sopimus laaditaan usein täydentämään ja täsmentämään valmiina olevien, lähinnä osakeyhtiölain ja yhtiöjärjestyksen, sisältöä. (Business Fellows 2008.) Osakassopimuksessa voitaisiin sopia, ettei enemmistöomistaja voi tehdä toimenpiteitä, joilla hän loukkaisi toisen oikeuksia. Vaikka osakeyhtiölaki kieltää tällaisen menettelyn, Jaakkola korostaa, että asia kannattaa käsitellä myös osakassopimuksessa. Jaakkolan mukaan osakassopimuksessa on syytä sopia myös sitä, mikä toiminimien omistajien rooli on, jotta ei syntyisi tilannetta, jossa hyviä projekteja omitaan omalle toiminimelle (Jaakkola 2012). Business Fellows (2008) on artikkelissaan listannut kattavasti osakassopimuksessa sovittavia seikkoja, joita olisi hyvä soveltaa Jaakkolan (2012) suositusten lisäksi myös case-yrityksen kannalta yhteistä yritystä perustettaessa. Artikkelin (2008) mukaan sopimukseen tulisi sisällyttää kohta, jossa sopijaosapuolet osoittavat tutustuneensa yrityksen perustamista koskevaan liiketoimintasuunnitelmiin tai vastaaviin asiakirjoihin. Tällä varmistetaan, että molemmat osapuolet ovat selvillä yrityksen liikeideasta, tavoitteista ja strategiasta. Samassa kohdassa olisi hyvä epäselvyyksien välttämiseksi tuoda esille myös se, että kumpikin osapuoli on huolellisesti ja itsenäisesti arvioinut niin osakassopimukseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet kuin yrityshankkeeseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Jaakkolan (2012) tapaan artikkelissa kehoitetaan selvittämään osakkaiden roolit ja sitoutuminen sekä määritellä työmäärät yhtiössä. Samassa yhteydessä olisi syytä

käsitellä myös se, kuinka suurta korvausta työstä osapuolille tullaan maksamaan. Etenkin, jos yhtiöön ei sijoiteta suurta pääomaa, on melko tavallista ja todennäköistäkin, että osakkaat työskentelevät alussa palkatta. Siinä tapauksessa artikkeli suosittelee tekemään tämänkaltaisesta "velasta" jonkinlaisen seuranta-järjestelmän, jonka avulla voitaisiin myöhemmin todentaa osakkaiden yritykseen tekemä työ. Tärkeäksi seikaksi nousee myös osingonjaosta sopiminen. Voidaan esimerkiksi sopia, että osinko jätetään jakamatta ja siten kartutetaan yhtiön vakavaraisuutta tai että osinkoa jaetaan heti alusta pitäen. (Business Fellows 2008.)

Business Fellowsin artikkelin (2008) mukaan osakassopimuksella olisi sovittava erikseen myös seuraavat seikat: mahdollisen toimitusjohtajan nimeäminen, osakekirjojen painaminen tai painamatta jättäminen, yhtiön hallituksen nimeäminen ja tilintarkastuksesta sopiminen. Lisäksi on sovittava hallituksen käsittelyä edellyttävät asiat, esimerkiksi suuret investoinnit, omaisuuden myynnit, luottojen nosto / vakuuksien asettaminen sekä muut osakeyhtiölain päätöksentekoon liittyvät asiat eli yhtiöjärjestyksen muuttaminen, osakepääoman korottaminen, toimialan muutokset, osakassopimuksen purkaminen, salassapito-velvollisuus ja niin edelleen. (Business Fellows 2008.)

Artikkeli kehottaa varautumaan myös tulevaisuuteen jo yritystoimintaa suunniteltaessa ja osakassopimukseen tulisi laatia pykälä uusien osakkaiden ottamisesta yritykseen. Usein osakkailla on erilaisia näkemyksiä esimerkiksi äänioikeuden osalta, joten asioista olisi hyvä keskustella ennakkoon ristiriitojen välttämiseksi. Toinen tulevaisuuteen liittyvä näkökohta on lisärahoituksen hankkiminen. Etenkin nuorilla ja kasvuhakuisilla yrityksillä lisärahoitustarve on olennainen osa yrityksen kasvustrategiaa ja osakkailla tulisi olla yhtenäinen visio rahoituksen hankkimisesta. Pääsääntöisesti punnitaan vaihtoehtoja oman ja vieraan pääoman ehtoisten rahoitusmuotojen välillä. Elleivät osakkaat halua osallistua lisärahoituksen hankkimiseen, tulee osakassopimukseen kirjata ehto omistususuuden pienentämisestä. Osakassopimuksessa on syytä sopia myös velkarahoituksen yhteydessä menettelytavoista mahdollisten vakuuksien osalta. Kolmas tulevaisuuteen liittyvä seikka on yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset: kuolemantapaus, vammautuminen tai osakkaan työskentelyn loppuminen

osakeyhtiössä. Kaikkiin edellä mainittuihin asioihin olisi hyvä varautua etukäteen, sopia menettelytavoista ja osakkeen hinnanmääräytymisperusteista, jos osakkeet joudutaan myymään. Myyntitilanne täytyy huomioida myös siinä tapauksessa, että koko osakekanta halutaan myydä. Osakas voi asettua myyntiä vastaan, mutta ristiriitatilanteet voidaan välttää sopimalla esimerkiksi siitä, että osakkaan kieltäytyessä myymästä osakkuuttaan, osakas sitoutuu samalla lunastamaan kaikki osakkeet tähän kyseiseen hintaan (Business Fellows 2008.)

Jos yrittäjät päätyvät yhteisen osakeyhtiön perustamiseen, Vironmäki (2012) pitää mahdollisena myös sitä, että osakeyhtiö voisi ostaa töiden tekemisen alihankintana toiminimiltä. KHT Jaakkolan mukaan verottaja on kuitenkin puuttunut mainitunlaiseen menettelyyn. Jaakkolan näkemyksen mukaan (2012) verotuksessa ei tule ongelmia, mikäli yrittäjät nostavat osakeyhtiöstä palkkaa, eivätkä myy työpanostaan toiminimien kautta.

Mainitunkaltaisen yritysjärjestelyn etuna olisi nimenomaan vastuun siirtyminen osakeyhtiölle. Tämä järjestely turvaisi sen, että yrittäjät eivät joutuisi henkilökohtaiseen vastuuseen, eivätkä menettäisi henkilökohtaista omaisuuttaan. He voisivat edelleen jatkaa toimintaa omilla toiminimillään. Lisäksi etuina olisivat edellä mainitut osakeyhtiötä puoltavat edut eli verotukselliset näkökohdat, muun muassa verovapaa osinko, palkanmaksu verovapaine kilometrikorvauksineen sekä turva työttömyyden varalta. Haittana tämänkaltaisesta toiminnasta olisivat kasvavat kirjanpitokulut, koska molemmat toiminimet ja osakeyhtiö ovat omia kirjanpitoyksiköitä. Toisaalta toiminta mahdollistaisi myös verosuunnittelua eri toimijoiden välillä. Ehdottoman tärkeää on, että kaikilla kolmella toimijalla olisi sama tilitoimisto, jotta toiminta kaikkien kannalta olisi läpinäkyvää ja tasapuolista. Hyvin laaditun osakassopimuksen kautta monet ristiriitatilanteet olisi mahdollista välttää ja toiminnan yhteiset lähtökohdat olisivat heti yrityksen perustamisesta lähtien osakkaiden tiedossa.

Tämä kuulostaa mielenkiintooselta. En oo ennenmi tullu eres ajatelleeksi tälläästä vaihtoehtua ja jotta näinki vois toimia. Suurin ongelma ittellä on se, jotta ei oo koulutusta eikä sellaista osaamista, mitä täs tarvittaas. Täs teirän suunnitelmas on mainittuki sellaanen mun miälestä tärkeä asia, jotta pitääas löytää sellane tyyppi, jolla sitä

osaamista on ja jonka neuvoihin vois sitte oikiasti luattaa. (Yrittäjän haastattelu 2011.)



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda rakennusalan yksinyrittäjälle realistinen kehittämissuunnitelma, jota yrittäjä voi käyttää päätöksenteon tukena mahdollisen yhtiökumppanin ja yhtiömuodon muutoksen yhteydessä tai ensimmäisen ulkopuolisen työntekijän palkkaamisessa tai mahdollisesti molempien vaihtoehtojen toteuttamisessa. Kehittämissuunnitelman lähtökohtana oli case-yrityksen ja -yrittäjän näkökulma ja toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin kasvuyrityksen määritelmään, kasvuyrittäjyyteen Suomessa, mikroyritysten kasvuun sekä erityisesti niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat kasvun tai toisaalta toimivat sen esteenä. Mikroyrityksen kasvun ja liiketoiminnan laajentamisen vaihtoehtoina tarkasteltiin henkilöstön lisäämistä ja työllistämisen eri vaihtoehtoja, verkostoitumista sekä yhtiökumppanin hankkimista ja sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Teoriaosuudessa hyödynnettiin runsaasti sähköisiä lähteitä, kirjallisuutta ja eri asiantuntijoiden haastatteluita, jotka toteutettiin pääasiassa sähköpostitse ja puhelimitse.

Työn empiriaosuuden toteuttamisessa puolestaan haluttiin tuoda vahvasti esille yrittäjän oma näkökulma. Työssä pyrittiin selvittämään laajasti case-yrityksen toimintaympäristö SWOT-analyysin ja PESTE-analyysin avulla. Näin pystyttiin hahmottamaan laajemmin ja yksityiskohtaisemmin case-yrityksen toimintaympäristöä sekä yrityksen ja yrittäjän vahvuudet ja heikkoudet. Kehittämissuunnitelman laatiminen ei olisi onnistunut ilman yrittäjän omaa aktiivista mukanaoloa.

Case-yrityksen kannalta johtopäätöksenä voidaan todeta, että sosiaalisesti verkostoituneella yrittäjällä on useita muitakin hyviä verkostoitumisen mahdollisuuksia, jotka osaltaan tarjoavat kasvumahdollisuuksia ja tuovat lisää työtilaisuuksia. Näitä tahoja ovat paikallisen rautakaupan lisäksi vakuutusyhtiöt, asunto-yhtiöiden isännöitsijät sekä kiinteistönvälittäjät. Niiden toteuttaminen on monesti kiinni yrittäjän omasta aktiivisuudesta ja vaatii pitkäjänteistä työtä ja kykyä

tarttua tilaisuuteen. Koska case-yrittäjä oli lähtötilanteessa, jossa työtä oli tarjolla huomattavasti tarjolla enemmän kuin mihin yrittäjä kykeni olemassa olevilla resursseillaan vastaamaan, case-yrittäjän kasvu verkostoitumalla edellyttää ehdottomasti myös kasvua henkilöstöä lisäämällä. Verkostoitumalla yrittäjä kykenee varmistamaan sen, että yrityksellä olisi kysyntää myös tulevaisuudessa.

Työllistämisen eri vaihtoehtojen kartoittamisessa havainnoitiin, että vaikka yhteiskunta tarjoaa runsaasti mahdollisuuksia tuettuun työllistämiseen, yksinyrittäjän kannalta tuettu työllistäminen on melko byrokraattista, vie aikaa ja aiheuttaa kustannuksia. Oppisopimuksen käyttäminen työllistämisen muotona sitoo runsaasti yrittäjän omaa aikaa. Oppisopimus tarkoittaa käytännössä myös sitä, että yrittäjän tulee maksaa työehtosopimuksen mukaista palkkaa työntekijälle, joka voi käytännössä olla täysin ammattitaidoton. Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on yksinyrittäjälle erittäin suuri kynnys, koska yrityksen henkilöstömäärä kasvaa 100 %. Edellä mainittu lause on muodostunut jo kliseeksi, mutta pienen yrityksen kohdalla virheellinen rekrytointi voi pahimmassa tapauksessa kaataa yrityksen. Yksinyrittäjän kasvattaessa liiketoimintaansa henkilöstöä lisäämällä järkevä ja varteenotettava vaihtoehto on työntekijä, jolla on kokemusta, ammattitaitoa ja sisäisen yrittäjän asenne. Pienelle yritykselle on erittäin tärkeitä saada yrityksen tuottavuus nostettua mahdollisimman nopeasti tasolle, joka kattaa työvoiman palkkauksesta aiheutuneet kulut. Käytännössä tämä onnistuu vain palkkaamalla alan ammattilainen.

Maaseudulla toimivalle rakennusalan yrittäjälle ammattitaitoisen alihankintayrityksen löytäminen on ongelmallista, koska työstä tulisi jäädä riittävä kate molemmille yrittäjille. Vuokratyövoimaa yritys voi hyödyntää lähinnä tilapäisten kysynnänhuippujen tasaamistoimissa. Tosin vuokratyövoiman käyttö palkkaamisen muotona voi myös alentaa kynnystä palkata vakituinen työntekijä yrityksen omiin nimiin. Onnistunut vuokratyösuhde voi aina muodostaa hyvän pohjan vakinaiselle työsuhteelle. Myönteisenä puolesta vuokratyövoiman käytössä on myös se, että virheellinen rekrytointi on helposti peruttavissa.

Yhtiökumppanin valinnassa pätevät samat lainalaisuudet kuin verkostoyhteistyökumppanin valinnassa. Tarvitaan keskinäistä luottamusta,

toimivaa vuorovaikutusta, huumoria sekä yhteinen visio, yhdensuuntaiset toimintatavat ja yhteiset arvot.

Yksityisen toiminimen muutos yhtiöksi olisi case-yrittäjän kannalta varteenotettava vaihtoehto, koska sopiva yhtiömies olisi jo tiedossa. Sopivan yhtiömuodon valinta vaatii yrittäjältä edellä mainittujen selvitysten lisäksi myös tarkempaa selvitystä verotuksen osalta, johon tässä opinnäytetyössä ei paneuduttu. Laajempi verotuksen tarkastelu olisi ensinnäkin vaatinut tietoja molempien toiminimien kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä sekä tarkempaa kartoitusta siitä, millaisia urakoita yrittäjillä yhteisesti on mahdollista vastaanottaa. Näin ollen kuvitteellisten laskelmien tekeminen ei olisi kertonut oikeita tuloksia verotuksen edullisuudesta yhtiömuotoa valittaessa. Tarkemmat laskelmat kannattaa teettää ammattitaitoisella tilitoimistolla yrittäjien aloittaessa suunnitella yhteisen yhtiön perustamista.

Yhtiömuodon valinnasta voidaan kuitenkin tiivistää eri vaihtoehtojen edut ja haitat. Henkilöyhtiön etuina case-yrittäjien näkökulmasta voidaan nähdä ennen kaikkea laaja sopimusvapaus. Hyvin laaditun yhtiösopimuksen kautta henkilöyhtiö yritysmuotona olisi osakeyhtiötä helpompi, kevyempi ja yksinkertaisempi. Henkilöyhtiön etuna on myös yhtiöstä nostettavat yksityisotot. Lisäksi henkilöyhtiön purkautuessa toimintaa voitaisiin jatkaa edelleen erillisinä yksityisliikkeinä. Henkilöyhtiöiden suurin heikkous puolestaan on henkilökohtainen vastuu yrityksen velvoitteista. Koska vastuu on henkilökohtaista, rajatonta, ensisijaista ja solidaarista ovat yrittäjät sitoneet kaiken omaisuutensa yhtiöön. Toisin sanoen yhtiömiehen yhtiön ulkopuolella omistama varallisuus voidaan käyttää kokonaisuudessaan yhtiön velvoitteiden suorittamiseksi.

Osakeyhtiön etuna on ennen kaikkea vastuukysymys. Pääsääntöisesti osakeyhtiössä osakkaat eivät ole ensisijaisesti ja henkilökohtaisesti vastuussa yrityksen veloista vaan vastuu yhtiön sitoumuksista rajoittuu yhtiöön sijoittaman osakepääoman määrään. Toki huolimaton tai tahallinen toiminta aiheuttaa myös osakeyhtiössä henkilökohtaisen vastuun. Toinen osakeyhtiön etu on verosuunnittelu, johon osakeyhtiö tarjoaa laajempia vaihtoehtoja kuin henkilöyhtiöt. Verosuunnittelun avulla voidaan kartoittaa muun muassa verovapaan osingon nostamisen määrää, palkkojen maksun kannattavuutta ja

varauksien tekemistä. Verotuksen kannalta osakeyhtiö on nykyisen verokannan uudistuksen jälkeen entistä kannattavampi vaihtoehto. Osakeyhtiömuodon valitsemista puoltaa myös muutama pienempi seikka, jotka voivat vaikuttaa merkittävästikin mikroyrityksen tasolla yhtiömuodon valitsemiseen. Osakeyhtiön osakkaat voivat nostaa työttömyyskorvausta jäädessään työttömäksi ja osakeyhtiöstä nostettava palkka voi sisältää mahdollisia kilometrikorvauksia ja päivärahoja, jotka vaikuttavat edullisesti verotukseen. Yksi merkittävä tekijä on osakeyhtiön niin sanottu statusmerkitys markkinoilla. Osakeyhtiönä toiminen luo usein mielikuvan ammattitaitoisemmasta, järjestelmällisemmästä ja laajamuotoisemmasta toiminnasta kuin pelkkä esimerkiksi toiminimellä toimiminen.

Osakeyhtiön heikkoutena voidaan nähdä verrattuna henkilöyhtiöön sopimusvapauden puute. Lisäksi osakeyhtiö on yritysmuotona melko lopullinen, muuttaminen muuksi yhtiömuodoksi tai yhtiön purkaminen vaatii runsaasti hallinnollista työtä ja selvityksiä. Lisäksi osakeyhtiö on raskaampi hallinnoida ja tiukemmin lailla säädelty kuin henkilöyhtiöt.

Kolmas vaihtoehto case-yritykselle liiketoiminnan laajentamiseen olisi yhtiökumppanin mukaantulo uutena perustettavaan osakeyhtiöön. Tässä toimintamallissa yksityiset liikkeenharjoittajat pitäisivät omat toiminimensä ja perustaisivat uuden osakeyhtiön. Tämän yritysmuodon etuna olisi ensinnäkin vastuukysymys. Osakeyhtiön kohdatessa taloudellisia vaikeuksia ja ajautuessa konkurssiin, yrittäjät eivät henkilökohtaisesti menettäisi omaisuuttaan ja pystyisivät edelleen toiminimillään jatkamaan toimintaansa alalla. Muita etuja olisivat muun muassa verotukselliset näkökohdat; verovapaa osinko, palkanmaksu verovapaine kilometrikorvauksineen sekä turva työttömyyden varalta. Toimiminen erillisinä toiminiminä osakeyhtiön lisäksi mahdollistaisi yrittäjille myös pienimuotoisten töiden ottamisen osakeyhtiön isompien urakoiden rinnalle. Monet esimerkiksi tapetointi- tai maalausurakat saattava olla niin sanottu yhden illan töitä ja näihin molemmilla toiminimillä olisi mahdollisuus tarttua oman jaksamisen mukaan. Samoin järjestely auttaisi osapuolia tilanteessa, jossa toinen yrittäjä olisi sidottu kiinni maatalousyritykseensä. Tällöin toinen yrittäjä voisi ottaa urakoita omalla

toiminimellä, eikä ristiriitoja esimerkiksi palkan maksusta osakeyhtiön kautta syntyisi.

Haittana tämänkaltaisesta toiminnasta olisivat kasvavat kirjanpitokulut. Lisäksi edellä mainitun kaltainen toiminta vaatii luottamusta toimijoiden välillä läpinäkyvyyden säilyttämiseksi sekä hyvää tilitoimistoa hoitamaan verotukselliset näkökohdat.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että case-yrityksen lähtökohdista tarkasteltuna henkilöstön lisääminen on perusedellytys liiketoiminnan laajentamiseen ja kysynnän vastaamiseen. Toisaalta verkostoitumalla yrittäjä pystyy ylläpitämään kysyntää ja edelleen laajentamaan liiketoimintaansa. Yhtiömuodon muutoksella case-yrittäjä saisi yhtiökumppanin muodossa ammattitaitoisen ja yrittäjälähtöisesti ajattelevan työparin, joka pystyisi nopeasti kattamaan muutoksesta aiheutuneet kulut ja kasvattamaan yrityksen liikevaihtoa. Samoin yhtiökumppanin ottaminen voisi helpottaa yhtiön strategista suunnittelua ja laajentumista jatkossa esimerkiksi henkilöstöä palkkaamalla, koska molemmat yrittäjät pystyisivät ammattitaitonsa puolesta kouluttamaan uutta työntekijää. Näin kummankaan yrittäjän aikaa ei sitoutuisi liiaksi ohjaamiseen. Varteenotettava vaihtoehto jatkossa olisi oppisopimusoppilaan ottamien yritykseen, koska silloin yritys saisi koulutettua nimenomaan omia tarpeita vastaavaa työvoimaa.

Yhtiömuodon valinta vaatii tarkkaa suunnittelua ja verotuksellisten seikkojen huomioimista, mutta toimiminen osakeyhtiömuotoisena vähentäisi ennen kaikkea yrittäjien henkilökohtaista riskiä vastuukysymyksissä. Samoin yrittäjien keskinäinen luottamus ei nousisi kynnyskysymykseksi yrityksen perustamisvaiheessa, koska henkilökohtaisen ja solidaarisen vastuun osuus olisi merkittävästi pienempi kuin henkilöyhtiöissä. Osakeyhtiömuotoa mietittäessä uuden yhtiön perustaminen olemassa olevien toiminimien rinnalle turvaisi yrittäjien asemaa edelleen, koska toiminimet omistaisivat muun muassa työkalut ja autot ja osakeyhtiön joutuessa vaikeuksiin, yrittäjät voisivat edelleen jatkaa toimintaansa ja säilyttää omaisuutensa. Lisäksi erilliset toiminimet ratkaisisivat tilannetta, jossa toinen yrittäjä on sidottuna kiinni sivutoimeensa eli maatalouteen.

Mielenkiintoisina jatkotutkimuskohteina nähtiin muun muassa tuettu työllistäminen, erityisesti yksinyrittäjän tuki ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen. Mielenkiintoa herättää muun muassa sen asian tutkiminen, kykenevätkö yksinyrittäjät työllistämään työntekijän myös tukiajan lakkaamisen jälkeen. Toisaalta voisi tutkia myös sitä, millaisia tukitoimia voisi kohdistaa toimialarajoituksetta kaikkiin maaseudun mikroyrityksiin, että ne kykenisivät luomaan sijaintipaikkakunnalleen edes yhden uuden työpaikan. Maaseudulla yhdenkin uuden työpaikan syntymisellä on merkitystä.

Ajatuksia herätti myös sellainen huomio, että suomalaisessa yhteiskunnassa useimmat kasvuyritykset ovat nimenomaan pk-yrityksiä. Yhteiskunta panostaa niille suotuisten kasvuedellytysten luomiseen. Jatkotutkimuksen aiheena voisi selvittää myös sitä, millaisia räätälöityjä tukitoimia mikroyritykset tarvitsisivat yhteiskunnan taholta, että niistä muodostuisi kasvavia ja laajenevia pk-yrityksiä, joilla on merkittävä vaikutus työllisyyteen, tuottavuuteen ja bruttokansantuotteen kasvuun.

Tämä opinnäytetyö laadittiin olemassa olevalle toimeksiantajalle, mutta työ tarjoaa oivallisia vinkkejä myös muille pienillä paikkakunnilla toimiville rakennusalan mikroyrittäjille ja on siten hyödynnettävissä laajemminkin.

## LÄHTEET

- Aaltonen, S. , Heinonen, J., Kovalainen, A. & Luomala, K. 2009. Työllistämisen esteet, mahdollisuudet ja aikeet pk-yrityksissä. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ ja yrittäjyys 49/2009.
- Business Fellows. 11.11.2008. Huomioita osakassopimuksesta. [Verkkoartikkeli]. Talentum: Business Fellows. [Viitattu 1.2.2012]. Saatavana: <http://www.businessfellows.com/articles/5>
- Business Fellows. 04.08.2009. Yrittäjälle on edullista siirtyä toiminimestä osakeyhtiömuotoon liiketoiminnan kasvaessa. [Verkkoartikkeli]. Talentum: Business Fellows. [Viitattu 1. 2.2012]. Saatavana: <http://www.businessfellows.com/articles/19>
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. 5.1.2012. Kasvuyrittäjyys ja yritysten kasvu. [Verkkosivu]. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. [Viitattu 11.1.2012]. Saatavana: [http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys\\_ym/yrittajyys/kasvuyrittajyys.php](http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/kasvuyrittajyys.php)
- Erkkilä, P. <xxxx.xxx@xxx.fi> 2012. Toiminnanjohtaja. Kuusiokuntien kehittämisyhdistys Ry. Kommentteja kyselyyn. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Marjo Vartiamäki. [Viitattu 27.1.2012].
- Hakanen, M. 2006. Verkostoitumisen menestystekijöitä. [Verkkoartikkeli]. Hämeenlinna: Modulcon Oy. [Viitattu 16.1.2012]. Saatavana: <http://www.modulcon.fi/resources/userfiles/File/Verkostoitumisen%20menestystekij%C3%A4t.pdf>
- Henkilöverotuksen lakimuutoksia vuodelle 2012. 4.1.2012. [Verkkosivu]. Helsinki: Verohallinto. [Viitattu 25.1.2012]. Saatavana: [http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Henkiloasiakkaan\\_tuloverotus/Henkiloverotuksen\\_lakimuutoksia\\_vuodelle\(19551\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Henkiloverotuksen_lakimuutoksia_vuodelle(19551))
- Holopainen, T. & Levonen, A-L. 2008. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. 14. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Immonen, R. 2006. Yritysjärjestelyt. 3.uud.p. Helsinki: Talentum.
- Jaakkola, T . <xxxx.xxx@xxx.fi> 12.1.2010. KHT-tilintarkastaja. Tilintarkastus Jaakkola Oy. Kommentteja kyselyyn. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Marjo Vartiamäki. [Viitattu 9.2.2012].
- Jami. 2012. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: <http://www.jamin.fi/jami.html>

- Jauhiainen, J. 2010. Uusi asunto-osakeyhtiölaki voimaan heinäkuun alussa. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Oikeusministeriö. [viitattu 2.10.2010]. Saatavana: <http://www.om.fi/Etusivu/Ajankohtaista/Uutiset/1274105762046>
- Järvi, M-L.& Oinas, T. 2009. Mikroyrityksen kasvu. [Verkkajulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 24.1.2012]. Saatavana: [https://publicationiin.sanottutheseus.fi/bitstream/handle/10024/2988/Jarvi\\_Oinas.pdf?sequence=1](https://publicationiin.sanottutheseus.fi/bitstream/handle/10024/2988/Jarvi_Oinas.pdf?sequence=1)
- Järvenoja, M. 2012. Yritysmuotokilpailu. Henkilöyhtiö vs osakeyhtiö. Tilisanomat 24.1.2012, 26-29.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Kaukkila, H. 2009. Yritystoiminnan laajentaminen. [Verkkajulkaisu]. Rauma: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 24.1.2012]. Saatavana: [https://publicationiin.sanottutheseus.fi/bitstream/handle/10024/6409/Kaukkila\\_Heidi.pdf?sequence=1](https://publicationiin.sanottutheseus.fi/bitstream/handle/10024/6409/Kaukkila_Heidi.pdf?sequence=1)
- Kasvuyrityskatsaus. 2011. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. (Viitattu 20.1.2012). Saatavana: [http://www.tem.fi/files/29659/TEM\\_Kasvuyrityskatsaus\\_2011.pdf](http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf)
- Kivimäki, R. 2012. Yritystutkija. Etelä-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Puhelinkeskustelu 9.1.2012.
- Koulutustarjonta. 2012. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Sedu aikuiskoulutus. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: <http://www.sedu aikuiskoulutus.fi/Suomeksi.iw3>
- L 30.12.1992/1535. Tuloverolaki
- Lakari, T. 2004. Yritystoiminnan vastuut yhtiökumppanin lähtiessä. Taloustaito Yritys. 2/2004, 54-55.
- Laxell, J. 14.02.2007. Mikroyritykset kasvu-uralle. [Verkkoartikkeli]. Helsinki: Kauppalehti. [Viitattu 28.12.2011]. Saatavana: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=2246129&date=2007/02/14>
- Laukkanen M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.
- Mäki-Fränä, P. 2006. Pk-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus; tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistoilla. KTM Julkaisuja 2006.



- Mäki, K. & Pukkinen, T. 2000. Työnantajaksi ryhtymisen kynnykset. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 17/2000. Elinkeino-osasto.
- Nikkilä, M. 2011. Oppisopimuskoulutuksen opas 2011. 19 päiv. p.
- Nuorten palkkatuki Sanssi. 2011. [Verkkosivu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: [http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/06\\_2rekrytoinnin\\_tuki/02\\_palkkatuki/02\\_sanssi\\_tyonantajat/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/02_palkkatuki/02_sanssi_tyonantajat/index.jsp)
- Ollus, M. 2000. Verkostotalouden lähtökohdat. Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Sitra.
- Omataloyhtiö.fi. 7.9.2011. Vuoden 2012 avustukset taloyhtiöille. [Verkkoartikkeli]. Pori: Sanoma News Oy. [Viitattu 1.2.2012]. Saatavana: [http://www.omataloyhtio.fi/index.asp?s=/artikkelit/8390/vuoden\\_2012\\_avustukset.htm](http://www.omataloyhtio.fi/index.asp?s=/artikkelit/8390/vuoden_2012_avustukset.htm)
- Oppisopimus. 2012. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: <http://www.oppisopimus.net/html/yleista.html>
- Oppisopimuskoulutus. 2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Opetushallitus. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: [http://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/oppisopimus](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus/oppisopimus)
- Paija, L. 2000. Yritysverkostot: miksi, miten- ja miksi ei ? Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Sitra.
- Palkkatuki. 2.8.2011. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 5.1.2012]. Saatavana: [http://www.mol.fi/mol/fi/01\\_tyonantajat/06\\_2rekrytoinnin\\_tuki/02\\_palkkatuki/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/02_palkkatuki/index.jsp)
- Palkkatuki-esite. 10.5.2010. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: [http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/05\\_esitteet/tme0014s\\_palkkatuki.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/tme0014s_palkkatuki.pdf)
- Patentti- ja rekisterihallitus. 1.1.2010. Yksityisen elinkeinonharjoittajan toiminnan jatkaminen osakeyhtiömuotoisena. [Verkkosivu]. Helsinki: Patentti- ja rekisterihallitus. [Viitattu 01.02.2012]. Saatavana: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh/muutokset/muutososakeyhtioksi.html>

- Perren, L. 1999. Factors in the growth of micro-enterprises (Part 1): Developing a framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6, 366-369.
- Pk-yritysten riskienhallinta, 6.10.1998. Verkostoitumisen riskit ja hallinta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.12.2011]. Saatavana: <http://www.pk-rh.fi/pdf/verkostoitumisen-riskit-ja-hallinta-tietokortti>
- Pk-yritysten uusi määritelmä. 2006. [Verkkojulkaisu]. Euroopan komissio: Yritys- ja teollisuustoiminnan julkaisu. (Viitattu 20.1.2012). Saatavana: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf)
- Rakennusalan työehtosopimus urakkahinnoitteluineen. 2010-2012. 2010. [Verkkosivu]. Helsinki: Rakennusliitto. Otavan kirjapaino Oy. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: [http://www.rakennusliitto.fi/@Bin/3347474/RAK\\_TES\\_2010\\_www.pdf](http://www.rakennusliitto.fi/@Bin/3347474/RAK_TES_2010_www.pdf)
- Rakentaminen 2011-2012. 13.9.2011. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtiovarainministeriö. [Viitattu 15.4.2010]. Saatavana: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/02\\_taloudelliset\\_kaitsaukset/20110913Rakent/RAKSURaportti\\_13092011.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_kaitsaukset/20110913Rakent/RAKSURaportti_13092011.pdf)
- Rakentamisen toimialakatsaus II/2011.[Verkkojulkaisu].[viitattu 18.2.2012]. Saatavana: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-09-22\\_002.html?s=7](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-09-22_002.html?s=7)
- Repo, M. 2010. Mikroyrittäjä ja yrityksen kasvu. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu –työ. Julkaisematon.
- Saarenpää, E. 2010. Rakentamisen hyvä laatu – Rakentamisen hyvän laadun toteutuminen Suomen rakentamismääräyksissä. Oulun Yliopisto. Teknillinen tiedekunta.
- Siikarla, P. 2003. Henkilöyhtiöt - kaikki mitä sinun pitää tietää avoimista ja kommandiittiyhtiöistä. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Suomen Asiakastieto Oy. 2010.[Verkkojulkaisu].[viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://www.aarre.fi/aarre/ActionYrityslista.do>
- Suomen yrittäjät 2012. Avoimen yhtiön perustaminen ja vastuut. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 26.1.2012]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/avoinyhtio/>
- Suomen yrittäjät. 30.12.2011.Yrittäjyys Suomessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 10.1.2012]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>

- Suomen yrittäjät. 29.11.2011. Yritysten määrän kehitys 1990-2010. [Verkkojulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 1.2.2012]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/52600f0c-6b1d-494f-ad1b-79f5839337a1/ytilastotFI.pdf>
- Talviaro, M. 2010. Yritysmuodon valinta: Osakeyhtiö vai ammatinharjoittaja? [Verkkosivu]. Kokkola: Asianajotoimisto Talviaro. [Viitattu 27. 1.2012]. Saatavana: <http://www.lakineuvo.fi/lakineuvo/254/yritysmuodon-valinta-osaakeyhti%C3%B6-vai-ammattinharjoittaja>
- Tiilikainen, K ym. 11.11.2011. Lakialoite 39/2011 vp. Laki avustuksesta ensimmäisen työntekijän palkkamenoihin. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 09.01.2012]. Saatavana: [http://www.eduskunta.fi/triphone/bin/thw.cgi/trip/?\\${APPL}=utpla&\\${BASE}=faktautpla&\\${THWIDS}=0.19/1326107899\\_400730&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphone/bin/thw.cgi/trip/?${APPL}=utpla&${BASE}=faktautpla&${THWIDS}=0.19/1326107899_400730&${TRIPPIFE}=PDF.pdf)
- Tilaa javastuulaki. Tilaajan vastuu ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Aluehallintovirasto. [Viitattu 3.2.2012]. Saatavana: <http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2011/03/Tilaajavastuuesite%202011%20paino.pdf>
- Tilastokeskus. 2.11.2010. Henkilöstönvuokrauksen käyttö lisääntyi vuonna 2010 . [Verkkosivu]. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 25.1.2012]. Saatavana: [http://www.stat.fi/til/palhy/2010/palhy\\_2010\\_2011-11-02\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/palhy/2010/palhy_2010_2011-11-02_kat_001_fi.html)
- Tilastotietokannat 2010. Tilastokeskus. [verkkojulkaisu]. ].[viitattu 25.11.2010]. Saatavana: (<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>)
- Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Publishing.
- Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti II: Lisääarvoa luovat verkostot. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Teollisuuden ja työnantajien keskusliitto. [Viitattu 10.12.2011]. Saatavana: <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20030905-101622-2360.pdf>
- Tsupari, P. 20.5.2011. Mikroyrityksiä tuupataan kasvuun. [Verkkoartikkeli]. Oulu: Oulu-lehti. [Viitattu 17.1.2012]. Saatavana: [http://www.oululehti.fi/etusivu/mikroyrityksi%C3%A4\\_tuupataan\\_kasvuun\\_5282925.html](http://www.oululehti.fi/etusivu/mikroyrityksi%C3%A4_tuupataan_kasvuun_5282925.html)
- Työ- ja elinkeinokeskus 2.1.2012. Avustus yksinyrittäjälle ensimmäisen työntekijän palkkamenoihin. [Verkkosivu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinokeskus. [Viitattu 9.1.2012]. Saatavana: <http://www.tekeskus.fi/Public/?nodeid=15475&area=7652>

Ukkola, O. & Vilppula T. 2004. Yrityksen omistus muutoksessa: sukupolvenvaihdos, yhtiömuoto, verotus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yrittäjän haastattelu. 2011. Omistajayrittäjä. PV-Remontti&Rakennus. Haastattelu 1.12. 2011

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT Tiedotteita 2348. Espoo: Otamedia Oy.

Varamäki, E. & Kohtamäki, M. 2006. Verkostot ja liittoutuminen. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.12.2011]. Saatavana:[http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/Verkostot\\_liittoutuminen\\_K2006\\_osa1.pdf](http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/Verkostot_liittoutuminen_K2006_osa1.pdf)

Varamäki, E. 31.05.2002. Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö. [Verkkodokumentti]. Seinäjoki. [Viitattu 1.1.2012]. Saatavana: [http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden\\_oppia/dokumentit/document.asp?UID=11866&docID=169](http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=11866&docID=169)

Varamäki, E., Saarakkala, M. & Tornikoski, E. 2007. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. Seinäjoki. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A: Tutkimuksia 5.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. p. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Viiskunta, 26.01.2012. Työkarhut rantautui Alavudelle. [Verkkoartikkeli]. Alavus. [Viitattu 27.1.2012]. Saatavana: <http://www.viiskunta.fi/online.jsp?category=53&p=53>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet. 5. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 283.

Viitala, R. Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki: Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 302.

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot - toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOY pro

Vironmäki, I. < xxxx.xxx@xxx.fi fi> 12.1.2010. Yritysneuvoja. Yritys-suomi puhelinpalvelu. Kommentteja kyselyyn. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Sari Kumpu. [Viitattu 9.2.2012].

Yle uutiset. 13.5.2010. Nuorten työllistymistä tuetaan uudella Sanssi-kortilla. [Verkkootikkeli]. Helsinki: Yleisradio Oy. [Viitattu 3.1.2012]. Saatavana: [http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/05/nuorten\\_tyollistymista\\_tuetaan\\_uudella\\_sanssi-kortilla\\_1674365.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/05/nuorten_tyollistymista_tuetaan_uudella_sanssi-kortilla_1674365.html)

Ympäristö.fi. 12.5.2011. Maankäytön ja rakentamisen lainsäädäntöhankkeet. [Verkkosivu]. Helsinki: Ympäristöministeriö. [Viitattu 01.02.2012]. Saatavana: <http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=187948>

Yrityksen perustajan opas. 2011. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Keskuskauppakamarin Palvelu Oy. [Viitattu 25.1.2012]. Saatavana: [http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen\\_perustajan\\_opas\\_2011\\_TEM.pdf](http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf)

Yritys-Suomi, 10.9.2008. Yritysten välinen verkostoituminen ja tiedonsiirto. [Viitattu 1.12.2011]. Saatavana: <http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=16362>

Yritystoiminnan tuet . 4.1.2010 [Verkkosivu]. Seinäjoki: Maaseutuvirasto. [Viitattu 09.01.2012]. Saatavana: <http://www.mavi.fi/fi/index/maaseudunrahoitus/yritystuot.html>

Ylä-Anttila, P. 2000. Yhteenveto – Verkostojen vallankumous ? Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki: Sitra.